

Harri Huhta

Tilitoimistoketjun kilpailustrategian luominen

Opinnäytetyö
Liiketalous


Marraskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 16.12.2014
Tekijä(t) Harri Huhta	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous
Nimeke tradenomi	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia kansainvälisen liiketoiminnan edellytyksiä, Pietarin, Moskovan ja Viron liiketoimintaympäristöjä sekä laatia suosituksia tilitoimistopalvelujen tarjoamiseen Virossa toimiville suomalaisyrityksille liittyen. Aihe on tärkeä, koska toimeksiantajani tilitoimisto Toptase Oy:n omistaja Tarja Reponen haluaa tietää, mitä suomalaisasiakkaat Virossa haluavat tilitoimistopalveluilta. Samalla kansainvälistymisen edellytysten tutkiminen yleisesti sekä Viron ja Venäjän liiketoimintaympäristöjen tutkiminen erityisesti on tärkeää, koska Suomen Talousverkko on kiinnostunut toimintansa laajentamisesta Baltian ja Venäjän alueille. Suomen Talousverkko on suomalainen tilitoimistoketju, johon Toptase kuuluu.</p> <p>Käytän työssäni Charles Hillin, Toivo Äijön ja Irma Vahvaselän teorioita kansainvälistymisestä. Hill ja Vahvaselkä ovat asiantuntijoita kansainvälistymiseen liittyen: molemmat opettavat kansainvälistymisestä ja ovat toimineet kansainvälistäen yritysten palveluksessa. Äijöllä on erityisesti liikkeenjohdon konsultoinnin kokemusta ja laaja näköala suomalaisten vientiyritysten toiminnasta. Hänellä on erityisesti käytännön ohjeita kansainvälisen liiketoiminnan toteutukseen.</p> <p>Olen tehnyt opinnäytetyön vuosien 2013 ja 2014 aikana. Valmiit aineistot olen koonnut kevään 2013 ja 2014 aikana.</p> <p>Työni jakautuu viiteen lukuun. Käsittelen työssäni ensin teoriaa kansainvälisestä liiketoiminnasta. Toiseksi esittelen käyttämäni menetelmät. Käytän kvantitatiivisista metodeista kyselytutkimusta ja kvalitatiivisesta metodista valmiiden aineistojen menetelmää. Kolmanneksi käsittelen mainittuja liiketoimintaympäristöjä aiemmin käsitellyn teorian pohjalta sekä kyselytutkimuksen toteuttamista ja sen tuloksia. Neljänneksi tuon tuloksissa esille, että Viro on helpompi liiketoimintaympäristönä tilitoimistoja ajatellen ja että on olemassa tiettyjä tilitoimistopalveluja, joissa on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Viidennessä ja viimeisessä luvussa totean, että seuraava tutkimus kannattaa suorittaa haastatteluna Virossa toimiville suomalaisyrityksille ja selvittää tarkemmin syitä sille, miksi palkanlaskenta sekä osto- ja myyntireskontrat eivät palveluina ole tarpeeksi nopeita ja miksi tilitoimistopalvelujen ei nähdä ehdottomasti lisäävän yritysten tehokkuutta. Kehotan konkretisoimaan tilitoimistopalvelujen hyötyä sekä tuomaan enemmän esille Toptaseen asiantuntijuutta.</p>	
Asiasanat (avainsanat) kansainvälistyminen, taloushallinto, kilpailustrategia	
Sivumäärä 97	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Kirsti Kurki	Opinnäytetyön toimeksiantaja Toptase Oy

DESCRIPTION

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</div> <div style="font-size: 0.8em; margin: 0;">University of Applied Sciences</div> </div>	Date of the bachelor's thesis 16.12.2014
Author(s) Harri Huhta	Degree programme and option Degree Programme in Business Management
Name of the bachelor's thesis The establishing of a competition strategy for an accounting firm chain – to St. Petersburg and Moscow or to Estonia?	
Abstract <p>The aim of this thesis is to study the preconditions of international business, the business environments of St. Petersburg, Moscow and Estonia and to give suggestions regarding the offering of accounting firm services for Finnish enterprises operating in Estonia. The topic is important, because my principal Tarja Reponen, the owner of the accounting firm Toptase Oy, wants to know what Finnish customers in Estonia want from accounting firm companies. At the same time the study of the preconditions of doing international business in general and the study of the business environments of Estonia and especially in Russia is important, because the Suomen Talousverkko is interested in expanding its operations to the Baltic Countries and Russia. Suomen Talousverkko is a Finnish accounting firm chain and Toptase is its member.</p> <p>In this thesis I use the theories of Charles Hill, Toivo Äijö and Irma Vahvaselkä concerning international business. Hill and Vahvaselkä are specialists in international business: both are teachers of it and have worked for international companies. Äijö has especially experience of consulting directors of Finnish international companies. He has a broad view of the activity of Finnish export companies and he offers practical advice about doing international business.</p> <p>I have started this thesis in 2013 and completed it at the end of 2014. I gathered the desk study information from spring 2013 to spring 2014 and conducted the survey in November 2014.</p> <p>This thesis is divided into six chapters. After the introduction I will cover the theory of doing international business. In the third chapter I will introduce the methods I have used in this research. I have used survey from the quantitative methods and desk study from qualitative methods. In the fourth chapter I will cover the business environments mentioned above in the light of theories concerning international business. In the fifth chapter that covers the results of the survey and analysis of the business environments I explain why Estonia is the primary market for accounting firms rather than Russia. I also state that there are some accounting firm services that are currently in need of productization which will give an accounting firm competitive advantage. In the sixth chapter I conclude that the next study should be conducted as an interview to Finnish companies operating in Estonia. The reasons why services such as calculation of pay, accounts payable and receivable are not considered fast enough and why accounting firm services are not thought to be useful enough should also be studied. I also give advice to concretize the value of accounting firm services and to bring forth more clearly the role of expertise of Toptase.</p>	
Subject headings, (keywords) internationalization, financial administration, competition strategy	
Pages 97 p.	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Kirsti Kurki	Bachelor's thesis assigned by Toptase Oy

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	KANSAINVÄLISTYMINEN.....	1
2.1	Globalisaatio markkinoiden ja tuotannon näkökulmasta.....	1
2.2	Kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi.....	13
2.3	Kansainvälistyminen.....	24
3	TUTKIMUKSEN METODIT	33
3.1	Kvantitatiivinen metodi	34
3.2	Laadullinen menetelmä.....	37
4	KIRJOITUSPÖYTÄTUTKIMUKSEN SISÄLTÖ.....	38
4.1	Venäjän talous	38
4.2	Pietari ja Moskova	42
4.3	Viro	46
4.4	Kilpailija-analyysi.....	57
5	KYSELYTUTKIMUKSEN SISÄLTÖ.....	61
5.1	Kyselytutkimuksen toteutus.....	61
5.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	63
6	POHDINTA	70
7	LÄHTEET	73
	LIITE	
	1 Kyselylomake	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutkin kansainvälistymiseen liittyviä seikkoja Viroon ja Venäjään sekä tilitoimistopalveluihin liittyen. Selvitän Pietarin ja Moskovan sekä Viron liiketoimintaympäristöjen piirteitä ja annan ehdotuksia liiketoimintaympäristön valintaan sekä tilitoimistopalvelujen kehittämiseen liittyen. Toimeksiantajani Suomen Talousverkon yrittäjä Tarja Reponen halusi selvittää, mitkä seikat kiinnostavat suomalaisia Virossa toimivia yrityksiä tilitoimistopalveluihin liittyen. Hän aikoo yrityksensä kautta laajentaa toimintaansa tilitoimistoyrittäjänä Suomesta Viroon ja on pitkään tehnyt Virossa töitä. Käytin työssäni laadullista (valmiit aineistot) ja määrällistä (kyselytutkimus) menetelmää ja tutkimus on tehty vuosien 2013 - 2014 aikana.

Työni aihe löytyi työharjoittelussa ollessani. Olin työharjoittelussa Suomen Talousverkon sisäyrityksessä Sametissa. Kysyin Sametin managerilta Anja-Riitta Kierikalta kansainvälisyyteen liittyvää opinnäytetyön aihetta ja hänen kauttaan päädyin lopulta keskustelemaan Tarja Reposen kanssa. Aion työskennellä kansainvälistä liiketoimintaa tekeväälle yritykselle, minkä vuoksi halusin opinnäytetyönikin liittyvän vahvasti kansainvälisyyteen.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa käsittelen kolmen henkilön teorioita kansainväliseen liiketoimintaan liittyen. He ovat Charles Hill, Toivo Äijö sekä Irma Vahvaselkä. Hill on Irma Vahvaselän tavoin opettanut pitkään korkeakouluissa kansainvälisestä liiketoiminnasta ja sen vuoksi tietää laaja-alaisesti siihen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet. Toivo Äijö taas on enemmän suuntautunut liikkeenjohdon konsultointiin ja hän tuo teorian lisäksi käytännön näkökulmaa enemmän kansainvälistymiseen kuin kaksi muuta mainittua henkilöä. Kaikki kolme ovat joka tapauksessa asiantuntijoita kansainvälisessä liiketoiminnassa.

2.1 Globalisaatio markkinoiden ja tuotannon näkökulmasta

Hill määrittelee globalisaation sekä markkinoiden että tuotannon näkökulmista. Hänen mukaansa markkina-alueiden globalisaatio tarkoittaa historiallisesti erilaisten kansal-

listen markkina-alueiden yhdistymistä yhdeksi isoksi globaaliksi markkina-alueeksi. Kun suuret yritykset toimivat globaalisti, niiden tarjonta on samanlaista eri markkina-alueilla, minkä vuoksi ne eivät pelkästään hyödytä asiakkaita (tarjoamalla samanlaisia tuotteita ympäri maailmaa), vaan vahvistavat globalisoitumista. Tällaisessa kehityksessä valtioiden rajoilla ei ole juurikaan merkitystä; kilpailijat seuraavat toisiaan uusille markkina-alueille riippumatta siitä, missä markkina-alueet sijaitsevat. Globalisointeimmat markkinat ovat Hillin mukaan teollisten hyödykkeiden ja materiaalien parissa. Tällä hän tarkoittaa esim. alumiinin, mikroprosessorien ja eurobondien tapaisia hyödykkeitä/materiaaleja. Tuotannon globalisaatiolla tarkoitetaan sitä, kun yritykset ulkoistavat hyödykkeiden ja palvelujen tuotannon koska niiden tarkoituksena on hyötyä tuotannon kansallisista kustannus- ja laatueroista (esim. työvoima-, energia-, maa- ja omaisuuserot). Esimerkiksi Boeingin 777-lentokoneen arvosta n. 30 % on tuotettu ulkoistamalla. Uudemmassa mallissa, 787-lentokoneessa, ulkoistamalla on suunniteltu tuotettavan jopa 65 % sen arvosta. Boeingin tavoitteena onkin ollut tuottaa koneisiinsa osia maailman parhailta alihankkijoilta, jolloin ulkoistaminen on parempi vaihtoehto kuin kaikkien osien tuottaminen itse. Toinen syy ulkoistamiseen on se, että Boeing toivoo lentoyhtiöiden tilaavan koneita valmistajalta, jonka alihankkijat sijaitsevat samassa maassa kuin lentoyhtiöt. Aluksi globaali ulkoistaminen liittyi materiaalien ja hyödykkeiden tuotannon ulkoistamiseen. Sittemmin myös palveluita on alettu ulkoistaa hyödyntämällä edellisten mainittujen erojen lisäksi myös aikaeroja. Esimerkiksi yhdysvaltalaiset sairaalat ovat ulkoistaneet radiologiaan liittyviä toimintoja: yhdysvaltalaisen lääkäreiden nukkuessa intialaiset alihankkijat lukevat MRI - skannerin tulokset ja lähettävät lääkäreille tulokset aamuun mennessä, jolloin työskentely on tehokkaampaa. (Hill 2009, 6-9.)

Hillin mukaan (2009, 32 – 33) kansainvälisen liiketoiminnan johtamisessa on pohjimmitaan 4 ongelmaa: 1) maat ovat erilaisia, 2) ongelmia on enemmän ja ne ovat monimutkaisempia kuin kotimaan liiketoiminnassa, 3) kohdemaassa on löydettävä keinot, joilla selvittää hallituksen asettamista kansainvälisen kaupankäynnin ja sijoitusjärjestelmän rajoituksista ja 4) kansainväliset liiketoimet edellyttävät rahan vaihtamista eri valuutoiksi.

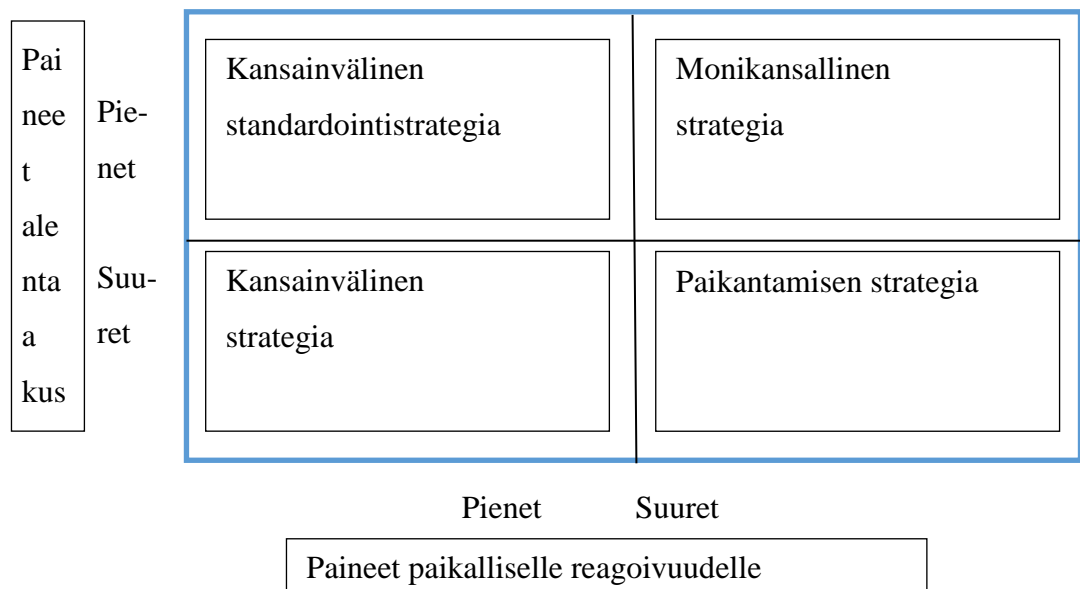
Hillin mukaan (2009, 420 – 423) yrityksen strategia voidaan määritellä seuraavasti: ne toimet joiden avulla johtajat saavuttavat yrityksen tavoitteet. Useimpien yritysten tavoitteena on maksimoida yrityksen arvo osakkeenomistajille. Saavuttaakseen tämän

päämäärän johtajien on noudatettava strategioita, jotka lisäävät yrityksen tuottavuutta ja yrityksen tuoton kasvu-astetta. Tuottavuuden Hill määrittelee seuraavasti: investoidun pääoman tuottoaste, joka saadaan jakamalla yrityksen nettotuotot investoidulla pääomalla. Tuoton kasvun Hill määrittelee seuraavasti: nettotuottojen kasvu prosentteina tietyltä ajanjaksolta. Tuottavuuden kasvattamisen yksi keino on arvon luominen. Luotu arvo mitataan tuotteen valmistuksesta koituvista kustannuksista, mitkä vähennetään asiakkaiden tuotteesta näkemästä arvosta. Hillin mukaan yrityksen on kannattavinta luoda asiakkailleen tuotteillaan arvoa, jos se pystyy siihen alentamalla kustannuksiaan. Pelkällä hinnalla erottumaan pyrkivä strategia on Hillin mukaan alhaisen hinnan strategia, kun taas erottumaan pyrkivä strategia on differentiaatiostrategia. Kun yritys kykenee yhdistämään nämä strategiat, yrityksen tuotot kasvavat, koska asiakkaat saavat tuotteista enemmän hyötyä ja yritys maksaa tuotteiden valmistuksesta vähemmän. Strateginen asemointi tarkoittaa Hillin mukaan kolmea asiaa: yritys 1) asemoi itsensä vallitseville markkinoille ja varmistaa, että sen tuotteille on kysyntää 2) järjestää sisäiset operaationsa (henkilöstöhallinto, valmistus, markkinointi, logistiikka jne.) tukemaan asemointia ja 3) varmistaa, että yrityksen organisaatorakenne mahdollistaa strategian toteutuksen.

Hill jakaa yrityksen operaatiot seuraavasti: ensisijaiset toiminnot (t&k, tuotanto, markkinointi ja myynti sekä asiakaspalvelu) ja tukitoiminnot (informaatiojärjestelmät, logistiikka ja henkilöstöhallinto). Tuotekehitys on yritykselle arvokas seuraavista syistä: tuotekehityksen ansiosta tuotteiden toimivuus (arvon lisääminen) tai tuotantoprosessit paranevat (kustannusten alentaminen), jolloin tuotot kasvavat. Tuotanto on yritykselle arvokasta, koska se toteuttaa tuotekehityksen ohjeita, lisäten tuotteiden arvoa tai alentamalla tuotantokustannuksia. Markkinointi ja myynti – osastot voivat lisätä asiakkaiden kokemaa arvoa korostamalla tuotteiden ominaisuuksia, jolloin tuotteesta voidaan pyytää korkeampaa hintaa. Markkinointi ja myynti – osastot voivat olla yritykselle hyödyllisiä myös keräämällä asiakkaiden palautetta, jolloin tuotekehitys - osastot voivat suunnitella tuotteita, jotka tyydyttävät siihen asti tuntemattomia asiakas-tarpeita. Asiakaspalvelun merkitys korostuu erityisesti jälkimarkkinoinnissa, jolloin asiakas voi kokea saavansa ylivoimaista arvoa yritykseltä tilanteissa, jossa asiakaspalvelu ratkaisee asiakkaan ongelman tai tukee tätä tuotteen ostamisen jälkeisissä tilanteissa. (Hill 2009, 423 – 425.)

Tukitoiminnot Hill jakaa neljään osaan: informaatiojärjestelmät, logistiikka, henkilöstöhallinto ja yrityksen infrastruktuuri. Informaatiojärjestelmillä Hill tarkoittaa sähköisiä järjestelmiä, joilla seurataan yrityksen liiketoiminnan osia: inventointi, myynti, hinnoittelu, tiedustelupyynnöt jne. Tehokas informaatiojärjestelmä voi antaa kilpailuetua esim. silloin, jos se nopeuttaa yrityksen prosessit kilpailijoiden prosesseja nopeammiksi. Logistiikkajärjestelmällä yritys järjestää tuotteidensa siirtämisen ja tehokkaalla järjestelmällä yritys voi suunnitella tuotantoaan niin, että se käyttää optimaalisen määrän resursseja. Henkilöstöhallinnolla yritys varmistaa, että sillä on käytössään tarvittavat ihmiset ja taidot yrityksen strategian toteuttamiseen. Yrityksen infrastruktuurilla Hill tarkoittaa organisaatiokulttuuria, hallintajärjestelmiä ja yrityskulttuuria. Ylin johto vastaa yrityksen infrastruktuurin kehittämisestä ja sitä kautta kaikkien muiden toimintojen (ensisijaiset ja tukitoiminnot) tehokkuudesta. (Hill 2009, 425 – 6.)

Hill esittelee (Hill 2009, 436 – 41) neljä strategiaa, joita yritys voi soveltaa toimissaan kansainvälisesti. Yritys voi soveltaa kansainvälistä standardointistrategiaa (Global Standardization Strategy), monikansallista strategiaa (Transnational Strategy), paikantamisen strategiaa (Localization Strategy) tai kansainvälistä strategiaa (International Strategy). Alla olevasta kuvasta näkyy, miten nämä strategiat sijoittuvat suhteessa kustannusten alentamiseen ja paikallisten tekijöiden huomioimiseen (kuva 1).



Kuva 1. Neljä perusstrategiaa (Hill 2009)

Kansainvälinen standardointistrategia tarkoittaa Hillin mukaan (Hill 2009, 436 – 7; Hill 2008, 163) sitä, että yritys sijoittaa tuotantonsa muutamaankin kohteeseen maailmalla ja pyrkii sitä kautta maksimoimaan massatuotantoon liittyvät alhaiset tuotantokustannukset. Tämä johtaa siihen, että tuotteita ei pyritä räätälöimään paikallisiin oloihin sopiviksi, koska se ei mahdollista tarpeeksi laajamittaista massatuotantoa, mikä taas johtaa kustannusten nousuun. Strategiaa toteuttavat yritykset hyödyntävät monesti myös hintaa kilpailukeinona ja strategia sopii tilanteisiin, joissa on paineita alentaa kustannuksia eikä toisaalta ole paineita sopeuttaa tuotteita paikallisille markkina-alueille.

Paikantamisen strategia tarkoittaa sitä, että yritys räätälöi tuotteitaan paikalliseen markkuun sopivaksi. Strategia sopii sovellettavaksi tilanteissa, joissa markkina-alueiden kuluttajien toiveet ja mieltymykset vaihtelevat voimakkaasti eikä kustannusten alentamiseen ole paineita. Tällöin yritys voi pyytää tuotteistaan korkeampaa hintaa, jolloin on mahdollista kattaa korkeammat tuotantokustannukset, tai sitten yritys voi saada tuotteilleen suurempaa kysyntää, jolloin se voi kattaa tuotantokustannukset pienemmällä katteella, jos liikevaihto on tarpeeksi suuri. (Hill 2009, 437 – 8; Äijö 2008, 163.)

Monikansallisen strategian toteuttaminen on Hillin mukaan sitä, että yritys vastaa kustannusten alentamisen paineisiin ja paikallisten tekijöiden huomioonottamisen paineisiin kolmella tavalla: 1) **alentamalla kustannuksia** hyödyntämällä kansantalouksia (jotka ovat tehokkaimpia tietyllä liiketoiminta-alueella), hyödyntämällä mittakaava-etuja ja kokemuksen tuomaa oppia 2) **differoimalla tuotetarjoomaa** paikallisille markkina-alueille sopivaksi ja 3) **edistämällä monisuuntaista taitojen liikkumista** yrityksen kansainvälisten osien välillä. Harva yritys kykenee toteuttamaan tätä strategiaa, koska se on niin monimutkainen. (Hill 2009, 438 – 40.)

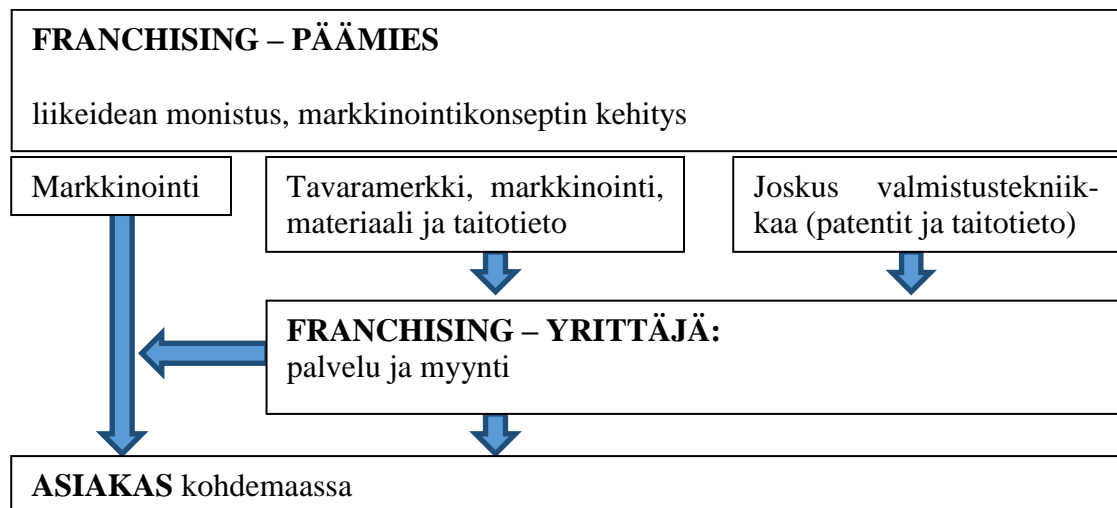
Kansainvälinen strategia on Hillin mukaan sitä, että yritys myy samanlaista tuotetta ulkomailla kuin kotimarkkinoillaan minimaalisilla paikallisiin oloihin sopivilla muutoksilla. Yritykset voivat soveltaa tällaista strategiaa tilanteissa, joissa niillä ei ole kilpailijoita ja joissa asiakkaat ostavat tuotteita vaikka niitä ei ole kovin paljon räätälöity paikallisiin oloihin sopiviksi. Kilpailun lisääntyessä yritykset joutuvat siirtymään kansainvälisestä/paikantamisen strategiasta joko kansainväliseen standardointistrategiaan tai monikansalliseen strategiaan. (Hill 2009, 440 – 1.)

Seuraavaksi käsittelen Hillin (2009, 498 – 501) esittelemiä yritysmuotoja, joilla yritys voi aloittaa toimintansa uudella markkina-alueella. En käsittele lisensointia, kokonaistoimitus-projekteja tai tavaravientiä, koska ne eivät sovellu tutkimuskohteeseeni, mi-
hin taas palveluvienti liittyy.

Franchising on tiukempi versio lisensoinnista; siinä missä lisensoinnissa yritys A antaa yritykselle B oikeuden valmistaa tuotetta X, franchising-mallissa yritys A antaa yksityiskohtaiset ohjeet tuotteen/palvelun X valmistamisesta. Yleensä franchisingissa onkin kyse palvelun tuottamisesta, kun lisensoinnissa on kyse tavaroiden valmistamisesta. Franchising-mallin etuna on kevyt kustannusrakenne: yritys A:n ei tarvitse investoida yhtä paljon kuin esim. tytäryrityksen perustamisessa, vaan se velvoittaa yrityksen B maksamaan tiettyä provisiota. Franchising-mallin haittana on se, että yritys A ei kykene valvomaan franchising-kumppaneiden tuottamaa laatua; kansainvälisen franchising-ketjun laatu voi asiakkaiden mielestä heiketä, jos yksittäisen kumppanin tuottama laatu on huonoa. Tällöin franchising-ketjun markkinaosuudet voivat tippua tietyillä alueilla vaikka niiden toiminnassa ei mitään vikaa olisikaan. Ratkaisu tähän laadunvalvonnan ongelmaan on perustaa tytäryritys valvomaan valittujen markkina-alueiden franchising-yrityksiä. Esim. McDonald's ja KFC toimivat tällä tavalla. Tuntemattomat franchising – ketjut aloittavat kansainvälisen liiketoiminnan monesti niin, että ne perustavat ketjun omistamia yrityksiä uudelle markkina-alueelle, joiden tarkoituksena on houkutella yrittäjiä ketjun jäseneksi. (Hill 2009, 498; Daniels (toim.) 2011, 576.)

Äijön mielestä franchising on yritysten valinta silloin, kun yritystoimintaa ei kohdemaan viranomaisten vuoksi voida johtaa suoraan oman yrityksen kautta. Kohdemarkkinoilla voi olla sellaisia säädöksiä ja lakeja, jotka vaikeuttavat kohtuuttomasti yrityksen suoraa toimintaa kohdemarkkinoilla. Viranomaisten tarkoituksena taas voi olla tukea kotimaisen työn osuutta markkinoilla, minkä vuoksi se rajoittaa ulkomaalaisten liiketoimintaa. Yleensä yritykset haluavat hallita liiketoimintaansa niin tarkasti, että franchising – mallissa palveluntuottajalle annettavat oikeudet heikentävät yrityksen hallintamahdollisuuksia liikaa. Siksi franchising – malli ei ole Äijön mielestä yritysten vaihtoehto pitkän aikavälin toiminnalle. (Äijö 2008, 194.)

Franchising – mallissa olevaa työnjakoa kuvaa Seristön (toim.) (2002, 109) (kuva 2) malli:



Kuva 2. Franchisingin toimintamuotojen työnjako. (Seristö 2002)

Wall (toim.) määrittelee franchisingin kahden asteikon kautta. Ensimmäisen sukupolven franchisingissa franchising – oikeuden antaja toimii kaukana franchising - yrittäjästä. Wall ym. eivät määrittele tätä sen tarkemmin. Toisen sukupolven franchisingissa franchising – oikeuden antaja kontrolloi tarkemmin franchising – yrittäjän toimintaa erilaisilla säädöksillä. Jälkimmäisen mallin mukainen toiminta on yleistä matkailu- ja ravitsemus- aloilla. Äijöstä poiketen Wall et. al. ovat sitä mieltä, että franchising -mallilla on mahdollista kontrolloida franchising – yrittäjien toimintaa tarpeeksi hyvin. Tosin he eivät kerro, miten tämä on mahdollista. (Wall et al. 2010, 45 - 6.)

Kuvassa 3 on havainnollistettu franchising – malliin liittyviä hyötyjä ja heikkouksia franchising – oikeuden antajan (franchising-ketju) ja saajan (franchising-yrittäjä) kannalta (Wall et al. 2010, 46):

Hyödyt		Haitat	
Ketju	Yrittäjä	Ketju	Yrittäjä
<ul style="list-style-type: none"> laajentuminen edullisempaa paikalliset toimijat tekevät tuotesopeutukset tehokkaasti 	<ul style="list-style-type: none"> saa markkinointi-, koulutus- ja yritystoiminnan perustusapua ketjulta 	<ul style="list-style-type: none"> riidat yrittäjän kanssa yrittäjä alkaa kilpailijaksi 	<ul style="list-style-type: none"> liiketoimintaa koskevat rajoitukset

Kuva 3. Franchising - toiminnan hyödyt ja haitat (Wall et al. 2010)

Yhteisyritykset ovat Hillin mukaan toinen hyvä vaihtoehto. Yhteisyrityksessä emoyritys perustaa paikallisen toimijan kanssa yrityksen, jonka omistusosuudesta päätetään yhdessä. Yhteisyrityksen etuna on se, että edelleen emoyhtiön ei tarvitse investoida yhtä paljon kuin tytäryrityksen perustamisessa. Tämän lisäksi paikallinen toimija tuo yritykseen lisäarvoa, koska sen henkilökunta tuntee paikallisella markkina-alueella parhaiten toimivat tavat tehdä liiketoimintaa. Esimerkiksi poliittisesti epävakaisissa maissa yhteisyritys kannattaa perustaa sen takia, että valtiolla on vähemmän syitä kansallistaa yritys, koska paikallinen toimija voi vaikuttaa tehokkaammin virkamiehiin kansallistamisen estämiseksi. Yhteisyrityksen haittana on se, että ydinosaamista saatetaan siirtyä toiselle osapuolelle. Hill tuo esiin vain teknologiapainotteisen esimerkin: Boeingin ja Mitsubishi Heavy Industriesin yhteisyrityksen, minkä avulla yritykset rakensivat uuden lentokoneen. Yhteisyrityksen perustamissopimus voidaan laatia siten, että emoyhtiöllä on enemmistöosuus. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin vaikea löytää kumppania, joka suostuisi vähemmistöosuuteen. Ylipäänsä yhteisyrityksen ongelmana on se, että osapuolten on oltava tasavertaisia ja niillä on oltava kannustin toimia yhdessä. Suuri ongelma piilee siinä, että emoyrityksen saadessa lisää kokemusta kohdemaan liiketoimintatavoista se ei ole enää niin riippuvainen kumppanistaan, jolloin yhteistyö saattaa kariutua. (Hill 2009, 499.) Tämä ei varmaankaan ole huono asia emoyrityksen kannalta.

Täysin omistettu sivuliike on myös yksi vaihtoehto aloittaa liiketoiminta uudella alueella. Tällöin yritys vastaa kaikesta sivuliikkeen toiminnasta ja kykenee kontrolloimaan tuottamaansa laatua. Se voi palkata paikallista henkilökuntaa ja näin hankkia paikallista liiketoimintaosaamista. Tilanteissa, joissa on varjeltava teknologista ydinosaamista, tällainen vaihtoehto on erittäin hyvä. Sivuliikkeiden omistaminen on myös hyvä vaihtoehto siksi, että niillä voidaan tukea kansainvälistä koordinaatiota, esim. yhden sivuliikkeen tuottojen ohjaaminen toiselle sivuliikkeelle tiukassa kilpailutilanteessa. Tuotantoketjun eri osia on hyvä pilkkoa osiin ja perustaa sivuliikkeet edullisimmille alueille vastaamaan tuotantoketjun yksittäisistä osista, jolloin on mahdollista saavuttaa massatuotannon kustannusetuja. Hill mainitsee vain teknologiaan liittyviä etuja, mutta yhtälailla tämä voi mielestäni päteä palveluihin, kuten esimerkissä yhdysvaltalaisairaaloiden MRI - kuvien käsittelypalvelun ulkoistamisesta Intiaan. Kyseisessä tapauksessa yhdysvaltalaiset lääkärit ottivat MRI – kuvat, lähettivät ne työpäivän aikana Intiaan alihankkijalle, joka Yhdysvaltojen työajan ulkopuolella prosessoi kuvat valmiiksi ja lähetti ne takaisin, jolloin Yhdysvalloissa lääkärit saattoivat aloittaa

päivänsä tekemällä diagnoosit valmiiksi käsitellyistä kuvista. Sivuliikkeessä on se haitta, että se on kaikista kallein liiketoiminnan aloitusmuoto. Lisäksi tuoreessa sivuliikkeessä on se huono puoli, että jos paikallista osaamista ei ole siihen hankittu, ylimääräistä aikaa kuluu paikallisten liiketoimintatapojen opetteluun. (Hill 2009, 500 – 1.)

Yritys voi perustaa sivuliikkeen myös ostamalla paikallisen yrityksen. Tällöin ongelmana voi kuitenkin olla emoyhtiön liiketoimintakulttuurin juurruttaminen ostettuun yritykseen mikä näkyy joko jatkuvina ristiriitoina tai sitten liian hitaana synergioiden hyödyntämisenä. Oston tehneen yrityksen johto luulee myös monesti voivansa saada yritystalon myötä parempaa tuottoa mitä todellisuudessa tulee käymään. Ostettavan yrityksen liiketoiminnan ja yrityskulttuurin tarkka etukäteistutkimus auttaa selviytymään mainituista ongelmista. (Hill 2009, 503 – 5.) Nämä kolme ongelmaa näyttävät olevan mielestäni vahvasti kytköksissä, koska ilman vahvaa yhteistyötä yritystä on vaikea saada tuottavaksi.

Hillin mukaan strategisten liittoutumien määrä on kasvanut viime vuosikymmeninä räjähdysmäisesti. Strategisella liittoutumalla Hill tarkoittaa yhteistoimintaa, joka ulottuu yhteisyrityksestä yhteisiin projekteihin. Kyseessä on tällöin potentiaalisten tai todellisten kilpailijoiden yhteistoiminta. Yksi syy tällaiselle yhteistoiminnalle voi olla halu toimia uudella markkina-alueella tilanteessa, jossa vain paikallinen toimija voi auttaa liiketoiminnan käynnistämässä ja ylläpitämisessä. Hill mainitsee esimerkkinä Kiinan, missä Warner Brothers teki sopimuksen paikallisten kiinalaisten toimijoiden kanssa elokuvien tuottamisesta ja levittämisestä Kiinassa. Warner Brothersin olisi ollut mahdotonta tehdä liiketoimintaa itse, koska paikalliset lait tekevät sen niin vaikeaksi. Toinen syy yhteistoimintaan voi olla kustannusten jakaminen kumppaneiden kesken. Esimerkiksi Boeing teki niin japanilaisten kumppaniensa kanssa valmistaessaan uutta lentokonetta. Kolmas syy voi olla se, että yritys haluaa hankkia sellaista ydinosaamista tuotteen valmistukseen, mitä sillä ei ole ja minkä hankkiminen itse on liian hankalaa. Neljäs syy voi olla halu vakiinnuttaa tietty teknologia alan standardiksi. Kuten yhteisyritysten, myös strategisten liittoutumien epäonnistumisen riski on suuri. Liittoutuman toimimiseksi yrityksillä on oltava kyky auttaa toisiaan strategisten päämäärien saavuttamisessa, sama visio liiketoiminnasta eikä motivaatiota hyväksikäyttää kumppania hankkimalla sen ydinosaamista itselleen antamatta vastineeksi yhtä paljoa takaisin. (Hill 2009, 506 – 11.)

Hill käsittelee (Hill 2009, 613 – 6) tuotekehitystä seuraavanlaisesti. Hänen mukaansa on viisaampaa perustaa tuotekehitysyksiköt markkina-alueille, joilla on siihen paras asiantuntemus. Yhdysvaltalaisena professorina hän mainitsee USA:n olleen pitkään tuotekehitysyksikköjen paikka sekä yhdysvaltalaisille että ulkomaalaisille yrityksille johtuen alueen tutkimuksen ja vaurauden/ostovoiman tasosta. Viimeisen parinkymmenen vuoden aikana tuotekehitysyksiköitä on kuitenkin perustettu tasaisemmin eri puolille maailmaa, lähinnä Eurooppaan ja Aasiaan. Hillin mielestä tuotekehitystä tehdessä on muistettava seuraavat 4 tekijää: tuotekehitysprojektit ovat asiakaslähtöisiä, uudet tuotteet suunnitellaan helpommin valmistettaviksi, tuotekehityskulut on kontrolloitu ja markkinointiaika on minimoitu. Hillin mielestä tuotekehitys onkin yhdistettävä markkinoinnin ja tuotannon kanssa, koska tällä tavalla asiakas- ja tuotantolähtöisyys varmistetaan kehitysprojekteissa. Onnistuneen markkinoinnin, tuotekehityksen ja tuotannon integrointi edellyttää Hillin mukaan seuraavaa: 1) projektin johdossa on oltava korkean aseman johtaja, jolla on valtuudet tarvittavien investointien ja henkilöiden hankkimiseen. 2) jokaisesta avaintoiminnosta on oltava edustaja. Parasta on, jos sekä projektin johtaja että jäsenet ovat täysin projektin työllistämiä, jolloin sitoutuminen onnistuu paremmin. 3) Ryhmän jäsenten on oltava fyysisesti samassa paikassa projektin aikana, jotta kommunikointi ja toveruus toimivat. 4) Ryhmällä on oltava selkeä tavoite ja suunnitelma sen saavuttamiseen. 5) Ryhmän on luotava omat säännöt kommunikointiin ja ristiriitojen ratkaisemiseen.

Kilpailustrategian yhtenä osana on henkilöstöhallinto: millaisia yksilöitä yritykseen halutaan, millaisia taitoja strategian toteuttamiseen tarvitaan ja miten nämä henkilöt saadaan yritykseen töihin. Hillin mukaan (2009, 626) kansainväliset yritykset tarvitsevat tehokasta henkilöstöhallintoa kyetäkseen tehokkaaseen toimintaan ja tuottavuuteen. Hill (2009, 627) viittaa tutkimukseen (Colman 2002, 9), missä 326 suurta kansainvälistä yritystä tarkasteltaessa huomattiin, että henkilöstöhallinto oli pahiten laiminlyöty alue yritysten toiminnassa ja johtopäätöksenä tutkijat suosittelivat henkilöstöhallinnon tehostamista, jotta tuottavuus paranisi yrityksissä.

Hill (2009, 628 – 30) esittelee kolme erilaista käytäntöä henkilökunnan palkkaamiseksi: kansalliskeskeisen (ethnocentric approach), monikeskuksisen (polycentric approach) ja maakeskeisen (geocentric approach) rekrytointikäytännön. Kansalliskeskeisessä mallissa tytäryrityksiä johtavat saman maan henkilöt, mitä emoyritystä. Tätä mallia on puolustettu sillä, että emoyhtiön johtajien käyttäminen tytäryritysten johtaji-

na auttaa siirtämään ydinosaamista, mitä ei voida millään koulutuksilla siirtää. Monissa yrityksissä tästä mallista on kuitenkin luovuttu, koska ei-paikalliset johtajat eivät tunne uutta markkina-aluetta yhtä hyvin kuin paikalliset johtajat, jolloin aikaa kuluu hukkaan opetellessa ”paikallisille tavoille”. Toisekseen tämä malli voi aiheuttaa sen, että paikalliset johtajat ja työntekijät eivät työskentele mahdollisimman tehokkaasti, koska tietävät, etteivät voi saavuttaa haluamiaan etuja heistä riippumattomista syistä.

Monikeskuksisessa mallissa emoyhtiön maasta tulevat työntekijät miehittävät korkeimmat virat emoyhtiössä, kun taas tytäryrityksiä johtavat paikalliset työntekijät. Tämä malli on yritys ratkaista edellisestä mallista nousseita ongelmia, mutta tässäkin mallissa on ongelmia: tytäryritysten ja emoyhtiön välinen yhteys voi heiketä niin, että tytäryritykset kokevat olevansa siinä määrin itsenäisiä, että emoyhtiön ohjeistuksia ei haluta noudattaa. Tällainen ongelma nousee siinä vaiheessa, kun kulttuurisia eroja ei oteta huomioon. (Hill 629 – 30.)

Maakeskisessä mallissa avainasemiin etsitään henkilöitä, jotka niihin parhaiten sopivat – riippumatta kansallisuudesta. Tämän mallin etuna on se, että yrityksen resursseja hyödynnetään tehokkaammin kuin kahdessa edellisessä mallissa. Toinen etu on se, että kun yrityksen johtajat kykenevät toimimaan erilaisissa kulttuureissa, sillä on tavallaan jatkuvasti reservissä työvoimaa, mitä se voi käyttää uusissa ja yllättävissä tilanteissa. (Hill 2009, 630.)

Kirjanpitojärjestelmä on kehittynyt jokaisessa maassa paikallisten tarpeiden pohjalta. Siksi esim. USA:ssa ja Euroopassa on erilaiset ilmoitusvaatimukset työntekijöiden koulutuksesta ja työllistämisestä: Euroopassa on hyvin yksityiskohtaiset määräykset, kun USA:ssa ei ole ollenkaan määräyksiä näistä asioista. Kirjanpitojärjestelmän kehittymiseen vaikuttavat seuraavat asiat: 1) liike-elämän ja pääoman antajien välinen suhde, 2) poliittiset ja taloudelliset suhteet toisiin maihin, 3) inflaatioaste, 4) maan taloudellisen kehityksen aste ja 5) maan vallitseva kulttuuri. (Hill 2009, 654 – 5.) Käsitteiden näitä viittä tekijää seuraavissa kappaleissa.

Pääoman antajia on kolmenlaisia: sijoittajat, pankit ja valtio. Esimerkiksi USA:ssa ja Iso-Britanniassa sijoittajat ovat suurimpia pääoman antajia. Sijoittajilla on monesti pieni osuus yrityksistä, eivätkä ne pyri olemaan tiiviissä kontaktissa sijoittamiensa yritysten kanssa, minkä vuoksi ne eivät kykene saamaan ajantasaista informaatiota

itse. Tämän takia näissä maissa kirjanpitoilmoitusten tulee sisältää informaatiota, jota sijoittajat tarvitsevat sijoituspäätösten tekemiseen. Toisissa maissa pankit ovat suurimpia pääoman antajia. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Japani ja Saksa. Näissä maissa pankkien edustajilla on jopa paikka hallituksessa, ja yritystietojen saaminen on helppoa, koska pankit tuntevat sijoittamiensa yritysten johtohenkilöt ja kykenevät saamaan ajantasaista tietoa tätä kautta. Siksi kirjanpitolait eivät ole niin yksityiskohtaisia kuin esim. USA:ssa ja Iso-Britanniassa. Toinen erottava tekijä on se, että koska pankit varjelevat sijoittamiensa yritysten arvoa, ne saavat arvostaa omaisuutensa pienemmäksi ja velat suuremmiksi kuin esim. USA:ssa. Maat, joissa valtio on suurin pääoman antaja, kirjanpitolainsäädännöllä pyritään turvaamaan valtion tiedontarve yrityksistä. Esim. Ranskassa ja Ruotsissa valtio on useasti sijoittanut yrityksiin, joiden toimintaa on pidetty ”kansallisten etujen mukaisina”. (Hill 2011, 655 – 6.)

Poliittiset ja taloudelliset suhteet maiden välillä vaikuttavat kirjanpitojärjestelmiin niin, että ne lähentyvät toisiaan. Esimerkkejä tällaisesta löytyy mm. USA:n, Iso-Britannian ja EU:n kautta. USA:n kanssa paljon kauppaa käyvät valtiot (Mexico ja Kanada) ovat muokanneet kirjanpitojärjestelmäänsä vastaamaan kauppakumppaninsa järjestelmää. Myös se, että valtio on ollut aiemmin USA:n suojelualue (Filippiinit), on vaikuttanut niin, että kirjanpitojärjestelmät ovat lähentyneet toisiaan. Iso-Britannian tapauksesta on sanottava se, että kyseisen maan entisillä siirtomailla on luonnollisesti samantyyppinen kirjanpitojärjestelmä kuin Iso-Britannialla. EU:n sisällä taas on pyritty siihen, että jäsenmaat siirtyisivät yhdenlaiseen kirjanpitojärjestelmään. (Hill 2011, 657.)

Inflaation vaikutus on otettu huomioon kirjanpidossa eri maiden välillä eri tavoin. Esim. Saksassa, Japanissa ja USA:ssa on käytetty historiallisen kustannuksen periaatetta (historic cost principle), minkä mukaan yritykset voivat raportoida taseeseen ja tuloslaskelmaan liittyviä tietoja alkuperäisessä muodossaan eli niiden ei tarvitse ottaa inflaation vaikutusta huomioon. Tämän periaatteen ongelmana on ollut se, että varallisuuden arvo on tippunut inflaation takia liian alhaiseksi siihen hetkeen mennessä jolloin sitä on pitänyt uusia. Kun teollisuusmaiden hinta-inflaatio kasvoi 1970- ja 1980-luvuilla, ne yrittivät ratkaista edellä mainitun periaatteen käyttämisestä johtuvat ongelmat. Eri maat ovat reagoineet tähän ongelmaan eri tavoin. Valtion kehityksen taso vaikuttaa kirjanpitojärjestelmään niin, että kehittyneemmissä valtioissa yrityksiltä vaadittu informaatio on yksityiskohtaisempaa. Kääntäen voi sanoa, että vähemmän

kehittyneemmissä valtioissa yritysten kirjanpidolta ei vaadita kovin yksityiskohtaisia tietoja, jolloin kirjanpitäjien ammattitaitokaan ei ole kovin korkea. (Hill 2011, 657.)

Kulttuuri vaikuttaa myös kirjanpitojärjestelmän kehittymiseen. Tietyissä kulttuureissa riskejä siedetään paremmin, kun taas toisissa vaaditaan selkeitä sääntöjä. Kirjanpitoon tämä vaikuttaa esimerkiksi niin, että riskejä suosivassa kulttuurissa tilintarkastajat ovat itsenäinen ammattikunta, joka varmistaa yritysten kirjanpidon vastaavan yleisiä kirjanpitosäädöksiä. (Hill 2011, 658.)

Kansainväliset kirjanpitostandardit ovat kehittyneet voimakkaasti parin viime vuosikymmenen aikana. Myös kansainväliset pääomamarkkinat ovat kasvaneet eli sijoittajat ovat entistä enemmän sijoittaneet eri maihin. Kansainvälisten kirjanpitostandardien kehittymiseen onkin vaikuttanut seuraava käsitys: kansainvälisten pääomamarkkinoiden koko on suoraan verrannollinen talouskasvuun ja kansainvälisillä kirjanpitostandardeilla helpotetaan sijoittajien sijoituspäätösten tekemistä. Kirjanpitostandardien levittämisessä onkin tällä hetkellä havaittavissa kolme suurta tekijää: EU, FASB (U.S. Financial Accounting Standards Board) ja IASB (The International Accounting Standards Board). Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että USA:n kirjanpitostandardit ovat voimakkaasti läsnä IASB:n suosituksissa ja EU puolestaan noudattaa omissa direktiiveissään paljon IASB:n suosituksia. Vuonna 2007 yli 100 maata oli joko hyväksynyt IASB:n standardit omiin kirjanpitojärjestelmiinsä tai antanut luvan raportoida toimintaansa niiden avulla. Esim. Venäjä on ilmoittanut halukkuutensa sitoutua IASB:n standardeihin. (Hill 2011, 659 – 61.)

2.2 Kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi

Äijö määrittelee (2008, 41) kansainvälistymisen hyvin tiiviisti: ”kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille”. Äijö painottaa kokonaisvaltaisuutta, koska kansainvälistä toimintaa ei hänen mukaansa voida yrityksen toiminnassa eristää mihinkään lokeroon, mihin muu toiminta ei vaikuttaisi. Äijö tiivistää (2008, 48 – 9) joitakin tutkimustuloksia (hän ei kerro, mihin tutkimuksiin tiivistyksensä perustaa, joten tieteellisyys vähän kärsii tässä kohtaa) suomalaisyritysten edustajien näkemyksistä siitä, mitkä ovat suomalaisyritysten vahvuuksia kansainvälisessä liiketoiminnassa:

1. Kilpailijoita paremmat tuotteet (teknologia ja prosessiosaaminen)
2. Asiakaslähtöiset tekijät (palvelu, räätälöinti, suhteet)

Sen sijaan markkinointiosaaminen, tunnettuus, koko, resurssit ja kustannustaso mainitaan kilpailukyvyyn heikkouksina, eli niitä pitäisi suomalaisyrityksissä vahvistaa. (Äijö 2008, 49) Suomalaisyritykset tarvitsevat Äijön (2008, 49 – 50) viittaaman tutkimuksen (Vientikoulutuksen kannatusyhdistys 2007, 37) mukaan eniten apua seuraavissa asioissa kansainvälistyessään:

1. Käytännön liiketoiminnan tuki: ulkomaisten asiakkaiden löytäminen, jakelu- ja myyntikanavan kehittäminen, suhteiden rakentaminen paikallisiin toimijoihin, yhteistyön kehittäminen, viestintä- ja myynninedistäminen sekä myyntityö ja myyntineuvottelut.
2. Johdon ja henkilöstön osaamisen kehittäminen: strategioiden käytännön toteuttaminen ja strategisen ajattelun ja suunnittelun kehittäminen.
3. Tiedonhankinta: paikalliset liiketoimintatavat, markkinatutkimukset, kohde- markkinoiden valinta ja segmentointi.

Vastaajilta kysyttiin myös, missä asioissa he aikovat hakea apua seuraavan 3 vuoden aikana. Liiketoimintaympäristö on muuttunut sillä tavalla, että 1) kielitaitoa haluttiin kasvattaa muiden kielten osalta kuin englannin (kiina, ranska, saksa, espanja) 2) Venäjän ja Kiinan liiketoimintaympäristöstä haluttiin tietää enemmän. (Vientikoulutuksen kannatusyhdistys 2007, 37)

Äijö tuo esille strategisen suunnittelun merkityksen yrityksen menestymiselle. Tosin Äijö ei ota huomioon oppilaitoksia kirjoittaessaan strategisesta suunnittelusta, koska hän lähtee ilmeisesti siitä käsityksestä, että strateginen suunnittelu on tuttua lukijalle. Eli Äijö ei määrittele strategista suunnittelua. Joka tapauksessa hänen mukaansa yrityksissä ei ole ymmärretty strategisen suunnittelun merkitystä, koska strategiat jäävät vaikeaselkoisuutensa vuoksi monesti toteuttamatta eivätkä strategian toteuttamisesta vastaavat työntekijät tiedä, mitä heidän pitäisi strategian mukaan tehdä. Äijö viittaa myös Mintzbergin (1994) teokseen kirjoittaessaan, että monet asiantuntijat ovat olleet asiasta samaa mieltä hänen kanssaan. (Äijö 2008, 54- 5.)

Yrityksen aloittaessa kansainvälistä toimintaa sillä on Äijön mukaan ”myötäsytynen kustannushaitta verrattuna jo markkinoilla toimiviin kilpailijoihin”. Tällä hän tarkoittaa sitä, yrityksellä ei ole niitä kontakteja ja resursseja, mitä kilpailijoilla on ja niiden hankkiminen vie aikaa ja rahaa. Lisäksi yrityksen pitää olla kilpailijoita selvästi parempia, jotta asiakkaat hylkäisivät entiset toimittajat ja ostaisivat uudelta, oudolta toimittajalta. (Äijö 2008, 61.)

Strateginen suunnittelu voidaan tehdä todella käytännönläheisesti ottamalla sen lähtökohdaksi se asia, missä yritys on kilpailijoita selvästi parempi ja mitä asiakkaat arvostavat. Tätä tekijää Äijö nimittää ylivoimaiseksi asiakashyödyksi erotuksena kilpailuedusta. Samaa asiaa nimitetään Äijön mukaan myös lisäarvoksi tai uniikiksi asiakaslupaukseksi. Kilpailuetu - termi käsitetään Äijön mukaan monesti hintaan liittyväksi tekijäksi, jolloin strateginen suunnittelu kohdistuu pelkkiin kustannuksiin ja niiden hallitsemiseen, minkä vuoksi Äijö haluaa käyttää muuta termiä. Ylivoimaisella asiakashyödyllä Äijö viittaa myös siihen, että yrityksen on oltava selkeästi kilpailijoita parempi jossakin, mikä hyödyttää asiakasta, joten se toimii terminä paremmin kuin lisäarvo tai uniikki asiakaslupaus. Kun ylivoimainen asiakashyöty otetaan strategian lähtökohdaksi, yrityksellä on jokin konkreettinen asia, mitä se lähtee toteuttamaan ja minkä toteutumisesta se kykenee seuraamaan. Työntekijät tietävät (kun johto sen heille kertoo), mikä on yrityksen ylivoimainen asiakashyöty (eli miksi asiakkaat ostavat heiltä eivätkä kilpailijoilta) ja voivat tällöin keskittyä antamaan oman työpanoksensa sen tuottamiseen. Kuinka sitten määritellään ylivoimainen asiakashyöty, joka on monesti jokin tuoteominaisuus? Äijö antaa siihen 3 työkalua: kriittisyys, konkreettisuus ja mitattavuus. Kriittisyydellä Äijö tarkoittaa sitä, että yrityksen on kyettävä sanomaan, onko yritys kilpailijoita parempi kyseisessä asiassa ja kuinka paljon parempi. Konkreettisuudella Äijö viittaa siihen, että yrityksen on kyettävä sanomaan, mitä se tekee asiakkaan hyväksi tuotteellaan. Mitattavuudella Äijö viittaa siihen, että yrityksen on kyettävä sanomaan, kuinka paljon paremmin yritys kykenee auttamaan asiakastaan kuin kilpailijat. (Äijö 2008, 64.)

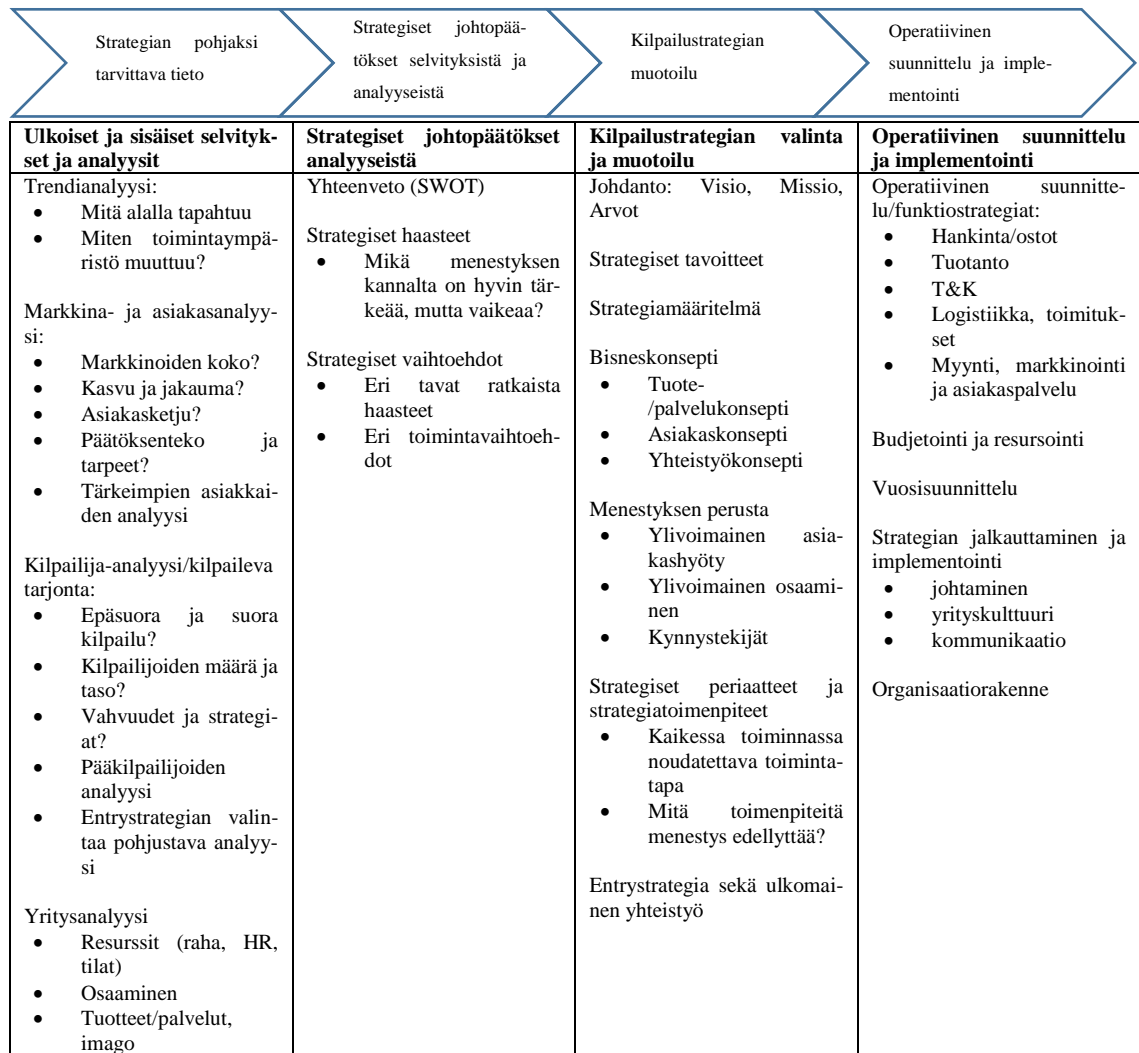
Strategian määrittelyprosessi:

1. Missä olemme nyt? Tilanneanalyysi: trendi-, markkina-, asiakas-, ja kilpailija-analyysit.
2. Mitä opimme tilanneanalyysistä? Strategiset johtopäätökset, haasteet ja toimintavaihtoehdot.

3. Mihin haluamme päästä? Visio, missio ja strategiset tavoitteet.
4. Miten siinä onnistumme? Strategiamäärittäminen (suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin)
5. Miten strategia toteutetaan? Operatiivinen suunnittelu ja strategian toteutus.

Äijön mukaan strategialla ymmärretään monesti itse strategiaa edeltävää prosessia (vaiheet 1-3), mutta päämääriä ja keinoja (vaiheet 4-5) ei määritellä sen tarkemmin. Äijö määrittelee strategian nyt näin: ”strategiassa yritys määrittelee, miten se aikoo menestyä”. Äijö laajentaa strategian määritelmää ottamalla siihen mukaan bisneskonseptin, menestyksen perustan ja strategiset toimintaperiaatteet ja strategiset toimenpiteet. (Äijö 2008, 74 - 6.)

Äijö (2008, 84) on laatinut kätevän kuvan, missä näkyy kilpailustrategian laatimisessa huomioon otettavat seikat ja niiden käsittelyjärjestys. Alla olevassa kuvassa 4 näkyy kyseinen kuva. Se on mielestäni napakka yhteenveto, josta yritysjohto voi tarkistaa oman prosessinsa kulun: mitä pitää seuraavaksi huomioida kansainvälistymisessä jne. Samalla kuva toimii ”karttana” omassa työssäni: mitä asioita pitää ottaa huomioon.



Kuva 4. Strategiaproessi kilpailustrategian laatimiseksi (Äijö 2008)

Tässä opinnäytetyössä käyn läpi 3 ensimmäistä palstaa, jolloin viimeinen kohta ”Operatiivinen suunnittelu ja implementointi” jää tutkimukseni ulkopuolelle. Syy on siinä, että toimeksiantaja toivoi markkinatutkimusta sekä kilpailustrategian laatimista STV:lle, joten käytännön toimenpiteiden suunnittelu jää tämän käsittelyn ulkopuolelle.

Kilpailustrategiaa laadittaessa on tehtävä erinäisiä analyysejä. Äijön (2008, 92) mukaan analyysien järjestys riippuu yrityksen tilanteesta: missä vaiheessa kansainvälistymistä se on.

Ensimmäinen kuvassa mainittu analyysi käsittelee kansainvälisiä trendejä: mitä trendejä tällä hetkellä on tarkasteltavalla alueella ja toimialalla. Esimerkkejä trendeistä: ympäristöongelmat/-ympäristönsuojelu, globalisoituminen, nopea teknologinen kehi-

tys. Trendianalyysin vaiheet ovat seuraavat: 1) oman bisnesympäristön kansalliset ja kansainväliset trendit, 2) oman toimialan ja asiakastoimialan trendit ja alan toimijoiden muutostrendit, 3) trendien vaikutus suunnittelukaudella ja 4) yrityksen sopeutuminen muutostrendeihin. Tulevaisuudentutkimuksen tutkimuksiin tutustumalla on mahdollista varautua tulevien trendeihin vaikutuksiin. Tosin tämä edellyttää tulevaisuudentutkimuksen tuntemista, koska pelkkä tutkimustulosten lukeminen ei riitä jos tulkintakykyä ei ole hankittu. Trendianalyysillä pyritään erittelemään liiketoimintaympäristöön vaikuttavat trendit ja varautumaan niiden vaikutuksiin (trendit voivat joko edistää tai haitata liiketoimintaa). (Äijö 2008, 99 – 100.)

Kansainvälistä toimintaa aloittavan yrityksen on hyvä tehdä kohdemaan valinta seuraavalla tavalla: aluksi kartoitetaan kaikki potentiaaliset maat, joista sitten valitaan kartoituksen perusteella syvällisempään analyysiin lupaavimmat maat, joista lopulliset valinnat tehdään. Poikkeuksena ovat yritykset, joiden asiakkaita on vain pieni joukko kussakin maassa (valtion yksiköt, suuret yritysketjut). Markkina-alueen kokonaispotentiaali on eriteltävissä neljään eri tekijään: markkinoiden koko, kilpailun rakenne, markkinoille pääsyn helppous ja tuotteiden hyväksymisaste. Markkinoiden koko arvioidaan muiden tietojen puuttuessa asiakkaiden määrän ja taloudellisten tilastojen pohjalta. Paras tieto saadaan markkina-alueen toteutuneesta myynnistä. Kilpailun rakenne voidaan jakaa eri osiin: suora kilpailu, epäsuora kilpailu, kilpailun määrä ja taso. Suoralla kilpailulla tarkoitetaan vastaavia tuotteita valmistavia yrityksiä, epäsuoralla tarkoitetaan kilpailevia tuotteita valmistavia yrityksiä, joiden asiakkaat käyttävät erilaista tuotetta saman tarpeen täyttämiseen mihin toisella yrityksellä on edellisestä poikkeava tuote. Markkinoille pääsyn helppoudella viitataan PEST - analyysin tekijöihin. Tuotteen tai palvelun hyväksymisasteella tarkoitetaan ostokäyttäytymistä eri vaiheessa elinkaartaan olevia tuotteita kohtaan. Äijö esittää hyvän huomion: vaikka markkinat olisivat isot, se ei välttämättä tee markkinoista hyvää, koska saturaatioaste saattaa olla jo korkea, jolloin markkinaosuuksia pitää hankkia kilpailijoilta. (Äijö 2008, 100 - 4.)

Kun markkinoille toimitettava tuote ja kohdema on valittu, seuraavana on vuorossa yksityiskohtaisempi kohdemaiden tutkiminen. Tällöin tulisi tutkia seuraavia asioita: markkinoille pääsyn esteet, markkina-analyysi ja asiakasanalyysi. Markkinoillepääsyn esteillä Äijö tarkoittaa niitä tekijöitä, joita kilpailijoilla jo on, mutta jotka kansainvälistä liiketoimintaa aloittelevalta yritykseltä puuttuvat, esim. alkuinvestoinnit, sarjatuotantoetu, kokemuksen ja tiedon puuttuminen, tunnettuus ja ulkomainen imago. Seu-

raavaksi analysoidaan markkina-aluetta: koon jälkeen analysoidaan relevantteja markkinoita eli sitä osaa kokonaiskysynnästä, joka kohdistuu yrityksen tarjoamiin tuotteisiin. Tämän jälkeen arvioidaan, kuinka suuren osan markkinoista yritys kykenee saamaan itselleen eli kuinka moni asiakas ostaa yrityksen tuotteita. Markkina-analyysin jälkeen tehdään asiakasanalyysi, joka jakaantuu kolmeen osaan: asiakasketju-, asiakastarve- ja tuotekonseptianalyysi. Asiakasketjuanalyysissä tutkitaan ostoprosessia: ketkä vaikuttavat ostopäätöksen tekemiseen ja mikä heidän roolinsa siinä on. Tämän analyysin johtopäätöksenä yritys tietää, keneen sen pitäisi olla yhteydessä ja vaikuttaa. Asiakastarveanalyysissä jatketaan siitä, mihin asiakasketjuanalyysissä jäätiin, ja tutkitaan sitä, miten loppuasiakkaat haluavat tarpeensa tyydytettävän. Tällöin tutkitaan myös loppuasiakkaan kohtaamia ongelmia ja eritellään eri asiakasryhmien tarpeita ja ongelmia. Tuotekonseptianalyysissä eritellään syitä, miksi asiakas tarvitsee yrityksen tarjoamaa tuotetta. Tavoitteena analyysissä on se, että markkinointiin luodaan materiaalia, jolla vakuutetaan asiakkaat siitä, että kyseiset tuotteet täyttävät asiakkaan tarpeet. (Äijö 2008, 105 – 8.)

Kansainvälisessä kilpailija-analyysissä jatketaan markkina-analyysin ”kilpailun rakenne” – analyysiä. (Äijö 2008, 110) Seuraavana analyysinä on entrystrategian valinta. Äijön mukaan kansainvälistymiseen on karkeasti luokiteltuna kolme tapaa: 1) hidas ja kustannuksia karttava, 2) nopea ja kallis sekä 3) yhteistyöhön perustuva. (Äijö 2008, 111)

Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat seuraavat tekijät (Äijö 2008, 113):

- kustannukset
- kokonaistuottopotentiali/ROI
- riskit
- helppous/monimutkaisuus
- markkinoillepääsyn nopeus
- kontrollimahdollisuudet
- markkinatiedon ja kokemuksen saanti

Yrityskohtaisista tekijöistä tulisi ottaa huomioon seuraavat (Äijö 2008, 113):

- koko, rahoitusresurssit ja asema kotimarkkinoilla

- elinkaaren vaihe ja kokemus
- kansainvälistymisen vaihe
- henkilöstöresurssit
- ylivoimaisen asiakashyödyn ja osaamisen luonne
- pitkän aikavälin tavoitteet ja strategia

Tuotteesta huomioitavat tekijät (Äijö 2008, 114):

- hinta/kokosuhde
- teknologian taso
- ainutlaatuisuuden aste
- teollisoikeudellinen suojaus
- teknisyyden aste ja huollon tarve

Kohdemarkkinoista huomioitavat tekijät (Äijö 2008, 114):

- markkinoiden fyysinen etäisyys
- markkinapotentiaali
- kaupan esteet
- investointiesteet
- kilpailun määrä

Edellä mainittujen analyysien jälkeen suoritetaan yritysanalyysi. Äijö suosittelee tekemään tämän analyysin viimeisenä, koska ensin on tehtävä kilpailija-analyysi, jota verrataan yritysanalyysiin. Yritysanalyysin tarkoitus onkin aina verrata jokaista tekijää kilpailijaan, jolloin saadaan selville, mitä yrityksen kannattaa muuttaa toiminnassaan ja mitä vahvistaa. (Äijö 2008, 118.)

Yritysanalyysissä selvitettäviä resursseja ja osaamista ovat (Äijö 2008, 119):

- yritys kokonaisuutena
- liikkeenjohto
- tuotanto
- hankinta ja logistiikka

- innovaatiot ja teknologia
- markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu
- rahoitus ja taloushallinto
- henkilöstö ja henkilöstöhallinta

Äijö avaa äskeisen listan sisältöä tarkemmin (2008, 120) mutta en näe nyt syytä keskittyä siihen. Kun analyysit on tehty, on aika tehdä niistä yhteenveto SWOT - taulukon avulla. Äijö varoittaa yritysten yleensä tekevän strategiasuunnittelussa virheen juuri SWOT – taulukon käyttämisessä tilanteissa, joissa yritykset eivät ole tehneet mitään analyysijä taulukon täyttämistä ennen. Tällöin SWOT – taulukkoon listataan asioita, jotka kyseisessä hetkessä on mietitty, eivätkä ne perustu mihinkään tutkimukseen. SWOT – taulukkoon listataan vain analyyseissä nousseita asioita, taulukkoon ei vielä kirjata johtopäätöksiä tai toimintavaihtoehtoja. Vasta SWOT – taulukon täyttämisen jälkeen on aika kirjata ylös strategiset haasteet ja toimintavaihtoehdot, joiden perustana on täytetty SWOT – taulukko. (Äijö 2008, 123.)

Kun haasteet ja toimintavaihtoehdot on kirjattu, on aika siirtyä itse kilpailustrategian laatimiseen. Tämä aloitetaan laatimalla yrityksen visio, missio ja arvot. Vision määrittelemisessä tulee ottaa huomioon seuraavat asiat (Äijö 2008, 146):

- miten toimintaympäristö muuttuu tarkasteltavalla jaksolla?
- miten markkinat ja asiakkaat sekä niiden tarpeet ovat kehittymässä?
- miten kilpailu ja kilpailijat muuttuvat ja kehittyvät?
- miten yrityksen ala, tuotteet ja palvelut ja teknologia kehittyvät?
- minkälainen yritys itse on (bisneskonsepti, tuotteet, teknologia, toimintatavat) tulevaisuudessa?
- minkälaisen roolin ja aseman yritys aikoo saavuttaa tulevaisuudessa?
- miten yrityksen tulevaisuudenkuva voidaan kiteyttää ytimekkääksi iskulauseeksi?

Vision määrittelyn jälkeen on mission määrittelyn vuoro. Mission määrittelyssä tulee ottaa huomioon seuraavat asiat (Äijö 2008, 147):

- mitä asiakkaiden tarpeita tai ongelmia yritys auttaa ratkaisemaan?

- minkä tyyppisiä asiakkaita yritys keskittyy palvelemaan?
- miten yrityksen tarjoama asiakkaiden tarpeiden/ongelmien ratkaisu eroaa kilpailijoiden tarjoamista vaihtoehdoista edukseen?
- miten missio voidaan määritellä niin, että se mahdollistaa sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin tulevaisuudessa?
- miten yrityksen missio saadaan muotoiltua iskeväksi ja inspiroivaksi iskulauseeksi?

Kolmanneksi määritellään yrityksen arvot. Määrittelemällä yrityksen arvot yritysjohto kertoo, millaista käyttäytymistä se pyrkii yrityksen henkilökunnassa luomaan, jolla saavutetaan pitkän aikavälin (3-5 vuotta) menestystä. (Äijö 2008, 147)

Vision, mission ja arvojen jälkeen on aika laatia kansainvälisen toiminnan strategiset tavoitteet. Tavoitteita voi olla ulkoisia, sisäisiä tai toiminnallisia ja niiden mittareina voidaan käyttää seuraavia (Äijö 2008, 149 - 50):

- ulkoiset: liikevaihto, markkinaosuus, tuottavuus, kassavirta
- sisäiset: yrityksen tunnettuus, asiakkaiden asenteet, henkilökunnan tehokkuus
- toiminnallisia: uudistusprosessin läpivienti, tuoteinnovaation lanseeraus, uuden kohdemaan valtaaminen

Äijön mukaan (2008, 151) hyvässä strategian määritelmässä on seuraavat kolme osaa:

1. bisneskonsepti
2. menestyksen perusta
3. strategiset toimintaperiaatteet ja strategiset toimenpiteet

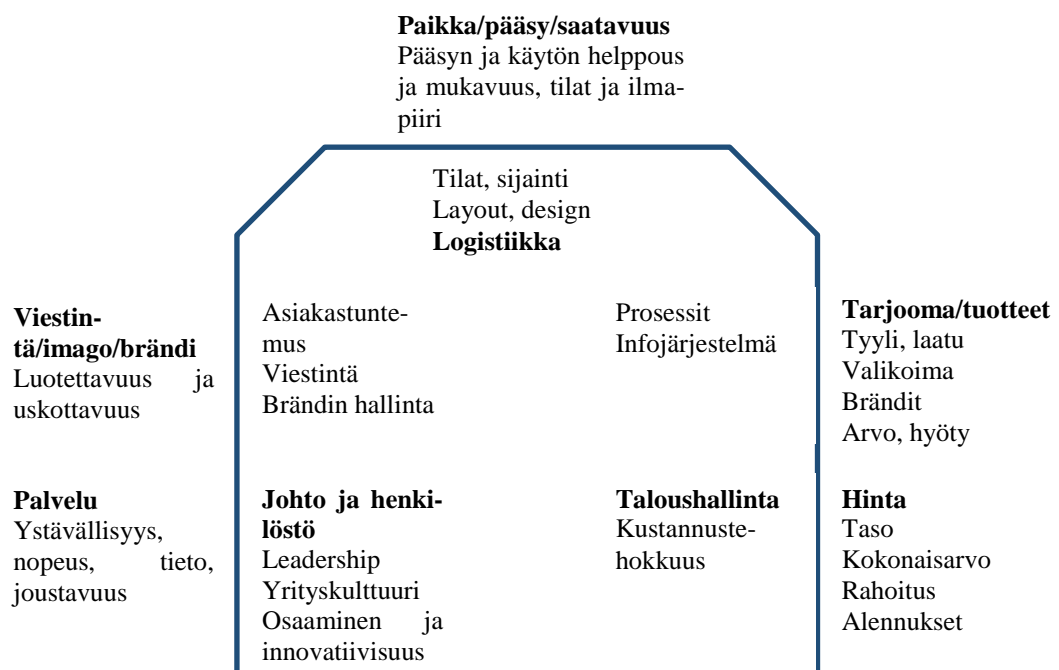
Bisneskonseptissa yritys määrittelee seuraavia asioita (Äijö 2008, 152 – 3):

- Minkä tyyppisiä tuotteita yritys myy?
- Minkä tyyppisiin asiakkaisiin ja markkinoihin yritys keskittyy?
- Minkä tyyppiseen teknologiaan/osaamiseen yritys keskittyy?
- Sopivatko kaikki yrityksen tuoteryhmät saman liiketoimintakonseptin sisälle?
- Mitkä toiminnot yritys hoitaa sisäisesti ja mitkä se ulkoistaa alihankkijoille ja mitä se hoitaa yhteistyössä kumppaneiden kanssa?

- Minkälainen yhteistyöverkosto yrityksellä on?
- Minkälainen on yrityksen ansaintalogiikka?
- Mitä tuotteita yritys alkaa kansainvälisillä markkinoilla myydä nyt ja tulevaisuudessa? Miksi?

Menestyksen perusta sisältää määritelmät ulkoisista ja sisäisistä menestystekijöistä. Äijö esittää asian myös toisilla sanoilla: menestyksen perusta sisältää määritelmät ylivoimaisesta asiakashyödyistä, osaamisesta ja resursseista sekä kynnystekijöistä. Menestyksen perustan määrittelemisen tarkoituksena on varmistaa, että ne tekijät, joilla menestys on saatu aikaan, pysyvät tarpeeksi vahvoina menestyksen turvaamiseen. (Äijö 2008, 154.)

Palveluliiketoiminnan osalta Äijö (2008, 184) esittää (kuva 3) kriittisiä menestystekijöitä ja niitä vastaavia resursseja kuvaavan Pentagon – mallin. Äijö on muokannut kyseistä Pentagon – mallia, jonka on alun perin kehittänyt J. Togert. Äijö ei anna tässä kohtaa tarkempaa lähdettä.



Kuva 5. Sovellettu Pentagon - malli ja kriittiset menestystekijät palvelubisneksessä. Äijö (2008)

Yllä olevassa ”strategiatalossa” näkyvät ulkona ne tekijät, joiden takia asiakkaat ostavat yrityksen palveluja (ylivoimaiset asiakashyödyt ja kynnystekijät). Yhden yrityksen

ylivoimaiset asiakashyödyt voivat olla toisen yrityksen kynnystekijöitä, koska markkinoilla toimiminen voi estyä, jos yritys ei ole edes yhtä hyvä siinä asiassa, minkä takia asiakkaat ostavat toisen yrityksen palveluja. Sisäpuolella näkyvät kriittiset resurssit, joilla tuotetaan ylivoimaista asiakashyötyä. Nämä ulkoiset ja sisäiset tekijät on kyettävä erottamaan toisistaan, jotta olisi mahdollista kehittää sisäisiä resursseja, joilla ylivoimainen asiakashyöty tuotetaan. Muuten käy niin, että ei havaita palvelun tuotantoon liittyviä ongelmia, ennen kuin palvelun taso laskee ja ylivoimainen asiakashyöty heikkenee. (Äijö 2008 154.)

Menestyksen perustan määrittelemisen jälkeen määritellään strategiset periaatteet ja strategiset toimenpiteet. Strategiset periaatteet johdetaan suoraan ylivoimaisista asiakashyödyistä. Esim. jos menestys perustuu nopeuteen, räätälöintiin ja joustavaan palveluun, kaikkea toimintaa pitää leimata nopeus, asiakaskohtaisuus ja joustavuus. Seuraavaksi määritellään strategiset toimenpiteet. Tässä kohtaa, edellistä esimerkkiä hyödyntäen, kysytään, minkä toimintojen nopeus ja joustavuus on ratkaisevaa menestykselle ja miten ne on hoidettava. (Äijö 2008, 157 – 9.)

2.3 Kansainvälistyminen

Tässä luvussa esittelen teoriaa, jonka pohjalta kansainvälistä liiketoimintaa voi lähteä suunnittelemaan ja toteuttamaan. Irma Vahvaselkä käsittelee mm. strategista päätöksentekoa kansainvälistymiseen liittyen. (Vahvaselkä 2009, 51-95) Vahvaselkä esittelee 3 strategiatasoa, joista ensimmäinen näkyy alla olevassa kuvassa. (Vahvaselkä 2009, 57)

I YHTYMÄSTRATEGIA

Missä bisneksessä yritys aikoo olla? Tuote-markkina-päätökset

1. toiminnan laajuus: erikoistuminen/keskittyminen vai diversifikaatio
2. päätös vertikaalisesta integraatiosta ja alihankinnasta
3. päätös kansainvälistymisestä
 - kansainvälistymispäätöksen teko – miksi?
 - kohdemarkkinapäätöksen teko – minne?
 - operaatiopäätöksen teko – miten?

Kuvio 6. I Yhtymästrategia (Vahvaselkä 2009)

Yrityksen toiminnan suunnittelu lähtee siis tältä tasolta. Yrityksen johto määrittelee yleisesti liiketoimintansa periaatteet, joiden pohjalta se voi testata, onko kansainvälis-

tyminen tarkoituksenmukaista sille. Yleensä kansainvälistymispäätökset lähtevät liikkeelle markkinoiden paine- ja imuvaikutuksesta: kotimarkkinoiden pienuus (painetekijä) ja kohdemarkkinoiden vastaavasti suuruus tai esim. etabloitumista edistävät toimet (imutekijä). Yleensä painetekijät motivoivat yrityksiä kansainvälistymään ja kansainvälistymisen myöhemmissä vaiheissa imutekijät ovat tärkeämpiä. (Vahvaselkä 2009, 62.) Äijö (2008, 38) mainitsee yhtenä kansainvälistymisen syynä myös asiakkaiden kansainvälistymisen. Pirnes & Kukkola (2002, 89-90) mainitsevat kansainvälistymisen syyksi myös kilpailijoiden kansainvälistymisen ja kilpailun kovenemisen: yhä yksilöllisemmät tuotteet valtaavat alaa, jolloin niitä on myytävä laajoilla markkinoilla tai sitten tuotantomenetelmien tehostaminen on niin kiivasta, että investointien kattamiseksi toiminta on laajennettava isommille markkinoille.

Vahvaselkä painottaa kohdemarkkinoiden valinnassa markkinointitutkimuksen merkitystä: joidenkin tutkimusten mukaan kansainvälistymisen suurimpia esteitä ovat kansainvälisen kokemuksen ja markkinatiedon puute. Yrityksen on kuitenkin paljon vaikeampaa hankkia markkinointitutkimuksella tietoa kohdemarkkinoista verrattuna kotimaan markkinoihin, koska se tarvitsee kohdemarkkinoista tietoa huomattavasti enemmän ja tutkimukseen vastaajien tausta voi aiheuttaa sen, etteivät he vastaa tarvittaviin kysymyksiin tai he heijastavat liiaksi omaa asemaansa, jolloin tutkimustieto vääristyy. (Vahvaselkä 2009, 153- 7.)

Kansainvälistyvä yritys saattaa myös ylenkatsoa tutkimusyhtiöitä, koska Suomessa monet yritykset teettävät markkinointitutkimuksia perustellakseen jo tehtyjä päätöksiä. Yhtäläilla markkinointitutkimusten tuloksia pidetään monesti itsestäänselvyyksinä tai sitten sen takia hyödyttöminä, etteivät tutkimusyhtiöt tee johtopäätöksiä tutkimuksistaan. (Metsämäki 2011.)

Vahvaselkä käsittelee strategisista päätöksistä toiminnan laajuuden ja alihankinnan jälkeen kansainvälistymistä. (Vahvaselkä 2009, 61) Ensimmäiseksi yritysjohton on tehtävä yritysanalyysi. Tässä analyysissä yrityksestä tutkitaan seuraavat asiat:

1. liikeidean soveltuvuus kansainväliseen toimintaan: ylivoimaisen osaamisen määrittäminen
2. yrityksen johtaminen: kansainvälinen osaaminen, verkostojen ja yhteistyön hyödyntäminen

3. asiakkaiden ja markkinoiden tuntemus: selkeä segmentointi
4. tuotannon kilpailukyky
5. tuotteen kilpailukyky: toimivuus käytännössä, ylläpito ja käyttäjätuki
6. tuotekehitykseen ja –sopeutukseen varatut resurssit
7. suositukset merkittäviltä markkinoilta
8. yrityskulttuurin kannustavuus innovointiin ja yhteistyöhön
9. henkilöstöedellytykset: kansainvälisyysosaaminen, koulutustaso, kielitaito, asenne
10. taloudelliset vaatimukset: taloudellinen asema (liikevaihto, maksuvalmius), kunnossa oleva rahoitus, kyky lisäinvestointeihin

Vahvaselkä (2009, 109) havainnollistaa yritysanalyysin sisältöä seuraavalla kuvalla (kuva 7):

A Perusvalmiudet	B Tuotteet/palvelut ja markkinointi	C Henkilöstö	D Tuotanto- ja palvelukyky
liiketoimintasuunnitelma	ylivoimatekijät	avainhenkilöstön ammattitaito	teknologian taso
omistus- ja rahoitusrahenne	laatu – ja hintakilpailukyky	kielitaito	tuotantoprosessi, kapasiteetti ja laajentamismahdollisuudet
talousanalyysi	tuotteistaminen ja tavaramerkit	kansainvälistymisvalmius	laatujärjestelmät
johdon kansainvälistymisvalmiudet	immateriaalioikeudet	yhteistyöhalu ja –kyky	logistiikka
yhteistyö- ja verkottumisvalmiudet	tuotteen riippuvuus ohjeista – alihankintatuotteista – palveluista	riittävyys	
informaatio- ja kommunikatiojärjestelmät	kyky sopeuttaa omat tuotteet uusille markkinoille markkina – asema ja kilpailutila	Kirjoita kaava tähän.	

Kuva 7. Yritysanalyysin sisältö (Vahvaselkä 2009)

Yritysanalyysin jälkeen tehdään tuoteanalyysi. Tuoteanalyysin jälkeen on markkina-analyysin vuoro. Markkina-analyysissä kartoitetaan kysyntä, kilpailijat, viranomaisten

vaikutus kilpailuun (markkinointimahdollisuudet, viranomaismääräykset) sekä tuotteen jakeluun, varastointiin ja kuljetukseen liittyvät tekijät. (Vahvaselkä 2009, 63 – 5.)

Kun yritys- ja markkina-analyysi on tehty, on aika laittaa näiden analyysien johtopäätökset SWOT - yhteenvetoanalyysiin. Alhaalla oleviin opportunities ja threats – kentiin tulevat markkina-analyysissä ilmenneet yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä olevat mahdollisuudet ja uhat. Alla kuvassa 8 on SWOT - analyysi havainnollistettuna (Vahvaselkä 2009, 115):

Yrityksen sisäiset lähtökohdat	
Strengths	Weaknesses
+	-
Hyödynnä	Kehitä vahvuudeksi
Yrityksen ympäristön arviointi	
Opportunities	Threats
+	-
Hyödynnä	Varaudu

Kuva 8. SWOT-yhteenvetoanalyysi (Vahvaselkä 2009)

PEST - analyysillä voidaan verrata alustavassa markkina-analyysissä olevia maita keskenään. Ideana on kartoittaa kunkin maan neljän eri yhteiskunnallisen tekijän vaikutusta yrityksen toimintaan. PEST tulee sanoista poliittinen, ekonominen, sosiokulttuurinen ja teknologinen. Kyseessä on siis erilaisten makroympäristöjen arviointi. Poliittisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan sekä kotimaan että kohdemaan ympäristöjä. Tällöin tarkasteltavana ovat ne tekijät, jotka edesauttavat ja rajoittavat yrityksen toimimista kohdemaassa. Esim. kotimaan viennin edistämiseen liittyvät toimenpiteet, kohdemaan ulkomaisten yritysten toimimista rajoittavat tekijät (kotimaisuutta korostavat lait, verotus, pakkolunastus). Taloudellisessa toimintaympäristön analyysissä tutkitaan kohdemaan markkina-aluetta ja sen ominaisuuksia: kasvuvauhti, työllisyystilanne, hintataso, tulotaso jne. Sosiokulttuurisen toimintaympäristön analyysissä tarkastellaan potentiaalisten ostajien ominaispiirteitä, asenteita, demografisia tekijöitä, kulttuurin erityispiirteitä. Teknologisesta toimintaympäristöstä analysoidaan tuotteen liittyvä ja sen valmistukseen käytetty teknologia sekä yritysjohton käytettävissä oleva teknologia. (Vahvaselkä 2009, 67 – 9.)

Kansainvälistymispäätökseen liittyvistä askelista kaksi on nyt käsitelty (miksi ja minne yritys kansainvälistyy), viimeisenä käsittelen kolmatta askelta, operaatiostrategiaa (miten yritys kansainvälistyy). Operaatiostrategiassa yritys määrittelee seuraavat asiat:

- missä määrin se sitoo resursseja kotimaahansa
- kuinka intensiivisesti se on läsnä kohdemaassa
- millainen kontrollimahdollisuus sillä on, eli kuinka se pystyy tekemään päätöksiä ja valvomaan etujaan
- tavoittelemansa kokonaistuottotason (Vahvaselkä 2009, 71.)

Seuraavaksi tarkastelen Vahvaselän (2009, 57) mainitsemaa liiketoimintastrategiaa, joka on havainnollistettu alhaalla kuvassa 9.

II LIIKETOIMINTASTRATEGIA

Miten aiotaan menestyä valitulla bisnesalueella?

1. päätökset kilpailustrategiasta
2. päätökset pysyvistä kilpailueduista ja menestystekijöistä

Kuva 9. II Liiketoimintastrategia (Vahvaselkä 2009)

Kilpailustrategiaa voi suunnitella Porterin (1985, 11 - 26) kilpailuvoimatekijämallin mukaan. (Vahvaselkä 2009, 82) Tässä mallissa huomio kiinnittyy seuraaviin tekijöihin:

1. toimialan yritysten keskinäinen kilpailu
2. uusien tulokkaiden uhka
3. uusien korvaavien tuotteiden uhka
4. tavarantoimittajien neuvotteluasema
5. ostajien neuvotteluasema

Päätökset kilpailueduista tehdään kahden valinnan välillä: tarjottavat edut tuotetaan kilpailijaa halvemmalla (kustannusjohtajuus) tai sitten tarjottavat edut ovat sellaisia, joita kilpailija ei tällä hetkellä pysty tarjoamaan (differointi). Kun näitä kahta kilpailuedun tyyppiä sovelletaan yrityksen toimintakenttään, yrityksellä on valittavanaan kolme strategiaa: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Kaksi edellistä

näistä selitettiin, mutta keskittyminen tarkoittaa pienen asiakasryhmän palvelemista paremmin kuin kilpailija laajemmalla alueella. (Vahvaselkä 2009, 82-3.)

Seuraavaksi tarkastelen viimeistä strategian tasoa, joka näkyy kuvassa 10. (Vahvaselkä 2009, 57)

III FUNKTIONAALINEN STRATEGIA

Miten kilpailuetu aikaansaadaan käytännössä?

- osto- ja hankintastrategia
- markkinointistrategia
- tuotantostrategia
- T&K&I - strategia
- rahoitusstrategia
- henkilöstöstrategia

Kuva 10. III Funktionaalinen strategia (Vahvaselkä 2010)

Kaikissa näissä kuvan 10 strategioissa tavoitteena on siis määritellä, mikä niiden sisältö on ja miten ne toteutetaan. Vahvaselkä (2009, 86) käsittelee kunkin strategian parilla lauseella ottamatta kantaa siihen, miten ne kannattaa suunnitella, joten en näe syytä avata strategioita sen enempää Vahvaselän kirjoitusten pohjalta.

Oman kokemukseni mukaan kirjallisuudessa harvoin näkee ehdotuksia menestyvän liiketoiminnan suunnitteluun. Teorioiden esittelyä on toki runsaasti. Vahvaselkä esittelee kuitenkin joitakin kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöitä, tietenkin tutkimusten pohjalta (Vahvaselkä 2009, 87):

1. yrityksen sisäiset tekijät: johdon ominaisuudet ja sitoutuminen kansainvälistymiseen
2. ulkoinen toimintaympäristö: kohdemarkkinoiden kysynnän kasvu, toimialan T&K -intensiteetti ja kilpailu
3. yhtymästrategiataso: erikoistuminen
4. liiketoimintastrategiataso: tuote- ja markkinointipohjainen differointi
5. funktionaalinen taso: markkinointitoimenpiteiden korkea sopeutusaste.

Voi hyvällä syyllä kuitenkin ihmetellä, miksi sellaista asiaa kuin yritysjohtajan sitoutuminen kansainvälistymiseen edes mainitaan kansainvälistymisen menestystekijäksi. Sehän on lähtökohta, jonka jälkeen erilaisia menestymisen keinoja lähdetään tarkaste-

lemaan. Yhtäläillä arvostelen 2.-kohtaa: eikö ole paljon helpompi menestyä alalla, jossa tuotekehitys on vähäistä? Sehän voi hyvin tarkoittaa sitä, etteivät perinteiset toimijat ole huomanneet kaikkia asiakkaiden tarpeita, joihin taas yritys voi keskittyä ja ottaa markkinaosuuksia sitä kautta.

Äijö (2008, 48-9) mainitsee kansainvälistyneiden suomalaisyritysten menestystekijöiksi kilpailijoita paremmat tuotteet (differointi), joka näkyy esim. projektiosaamisena ja asiakaskohtaisena palvelun räätälöimisenä. Erityisesti ICT-alalla hyvä palvelu ja hyvät suhteet alan toimijoihin mainitaan menestystekijänä. Sen sijaan mm. markkinointiosaaminen, tunnettuus ja kustannustaso mainitaan monesti kilpailukyvyn heikkouksina, joita pitäisi siis kehittää.

Suomalaisyritysten suurimmat ongelmat kansainvälisessä liiketoiminnassa ovat vuonna 2007 valmistuneen tutkimuksen (Vientikoulutuksen kannatusyhdistys 2007, 37) mukaan yrityksen huono tunnettuus, huono markkinatuntemus, resurssien puutteet sekä ulkopuolisen toimijan yleiset hankaluudet. (Äijö 2008, 49) Markkinointitutkimukselle on siis tarvetta. Äijö toteaaakin muutaman sivun jälkeen, että kansainvälinen liiketoiminta on turhaa, jos yritys ei osaa määritellä tarkasti sitä asiakasryhmää, jota se palvelee selvästi kilpailijoita paremmin valitsemallaan alueella. Tähän se tarvitsee markkinointitutkimuksen tuloksia. Erityisesti suomalaisilla yrityksillä on se ongelma, että kun kansainvälistä liiketoimintaa on tehty monia kilpailijoita lyhyemmän aikaa, liiketoimintaympäristön tuntemus on heikompaa, jolloin ne tarvitsevat enemmän markkinointitutkimusten antamaa tietoa toiminnan suunnittelemiseen. (Äijö 2008, 55, 62-3.)

Olen edellä esitellyt Vahvaselän (2009) mainitsemia strategioiden tasoja. Myös Äijö (2008) käsittelee samoja strategian tasoja. Äijön eduksi on laskettava se, että hänen kirjansa on suunnattu kansainvälistyville yrityksille, kun taas Vahvaselkä kirjoittaa ensisijaisesti opiskelijoille. Eron merkitys on siinä, että teorian lisäksi Äijö kertoo havainnollisesti kansainvälisen liiketoiminnan ongelmista ja niiden ratkaisusta. Tällöin teoria on helpompi kytkeä liiketoimintaan.

Esimerkiksi strategisen suunnittelun kriisiä ja ratkaisua Äijö kuvaa seuraavasti. Yrityksen eri tasojen työntekijät kokevat yleensä strategiat turhiksi eri syistä – esim. monesti niiden merkitystä ei havaita käytännön työssä. (Äijö 2008, 54-5.) Ratkaisuksi

kilpailustrategian suunnitteluun Äijö ehdottaa kuvan 12 mukaista tapaa suunnitella strategiaa (Äijö 2008, 64):

Ylivoimainen asiakashyöty (YAH)

- missä olemme asiakkaalle selvästi kilpailijoita parempia
 - syy, miksi asiakas ostaa meiltä eikä kilpailijoilta
 - tärkein myynti- ja viestintäargumentti
 - yrityksen menestyksen perusta
 - yrityksen kilpailustrategian ydin

Kuva 12. Johtopäätökset asiakaslähtöisestä tavasta määritellä strategia ja strategian suunnittelu. Äijö (2008)

Äijön mukaan (2008, 64-5) tällainen suunnittelutapa näkyy käytännössä niin, että asiakasrajapinnassa työskentelevät voivat joka asiakaskohtaamisessa testata strategiaa: jos kohderyhmän asiakas ei saa tuotteesta/palvelusta itselleen ylivoimaista hyötyä, hän ei osta sitä, eikä strategia ole onnistunut.

Kansainvälistyvä yritys tarvitsee Vahvaselän mukaan (2009, 154) markkinatietoa kohdealueesta. Markkinatutkimus on markkinointitutkimuksen alalaji ja sen avulla tutkitaan kohdemarkkinoiden ominaisuuksia (markkinapotentiaali, toimialan potentiaali ja yrityksen myyntipotentiaali, kohderyhmän kartoitus). (Vahvaselkä 2009, 147) Lisäksi voidaan tutkia kilpailutilannetta ja kilpailukeinoja. (Vahvaselkä 2009, 148) Markkinointitutkimuksen alle kuuluvat siis markkina-, kilpailutilanne- ja kilpailukeinotutkimus.

Vahvaselän mukaan yksiselitteistä ryhmittelyä markkinatiedon lajeista ei ole olemassa, koska markkinatietoa on niin monenlaista. Sen sijaan yleinen jaottelu hänen mukaansa on seuraava:

1. yleistieto ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä
2. toimialakohtaiset tiedot
3. yrityskohtaiset tiedot
4. markkina-aluekohtaiset tiedot (Vahvaselkä 2009, 158 - 60.)

Kohdan 1. tiedoilla tarkoitetaan seuraavia asioita:

- poliittiset tekijät: valtiomuoto ja vallan jakautuminen, keskus- ja paikallishallinnon järjestelyt, hallitusohjelmat, poliittinen vakaus, korruptio, valtion tukitoimet
- sosio-ekonomiset tekijät: verotus, hintakehitys, tulonjako
- kulttuuriset tekijät: kieli, uskonto, traditiot
- teknologiset tekijät: teollisuusaste, teknologian kehittyneisyys, teknologiaosaaminen, työvoiman saatavuus, hinta
- juridiset tekijät: yleinen lainsäädäntöjärjestelmä, teollisuus- ja immateriaalioikeudet
- kohdemarkkinan fyysiset tekijät: luonnonkatastrofien yleisyys ja infrastruktuuri
- demografiset tekijät: väestön määrä ja ikäjakauma, kasvukeskukset

Toimialakohtaiset tiedot:

- tietyn toimialan rakenne- ja kysyntätiedot
- toimialan tarjontatiedot
- toimialan muutosprosessit ja kehitystrendit
- toimialaa koskevat oikeudelliset säädökset ja rajoitukset
- kilpailutilanne
 - kilpailun rakenne
 - kilpailijoiden toiminta
 - kilpailijoiden kyky vastata kilpailuun

Markkina-aluekohtaiset tiedot:

- yleisen liiketoimintaympäristön tekijät tarkasteltuna globaalista, alueellisesta tai maakohtaisesta näkökulmasta
 - mikroympäristö (yritysanalyysi)
 - makroympäristö (yrityksen ulkoiset tekijät)

Vahvaselkä (2009) kertoo erilaisista markkinatiedon lähteistä, hankintatavoista ja analysointikeinoista. Lähteitä voivat olla julkiset tietolähteet (viranomaiset, organisaatiot), tietokannat, internetin kautta suoritettu tiedonhaku (sähköposti, keskustelufoorumit, intra- ja extranet), kaupalliset tietolähteet, asiantuntijoiden haastattelut ja kenttätutkimus. Kyseiset lähteet kävin läpi opinnäytetyön aloitusvaiheessa ohjaavan opettajan kanssa, eikä Vahvaselällä ollut näihin lisättävää. Analysointikeinoina voivat olla mainitut SWOT-, PESTEL- sekä Porterin kilpailuvoimatekijä-analyysimenetelmät. SWOT - analyysiin tulevat yritys- ja PESTEL – analyysin tulokset, ja kilpailutilanne-analyysi tehdään usein Porterin analyysillä. (Vahvaselkä 2009, 165 – 170.)

Vahvaselkä (2009) käsittelee kilpailustrategiaa seuraavien tekijöiden kautta: tuote ja brändi, hinta, jakelutie ja saatavuus, integroitu markkinointiviestintä, henkilökohtainen myyntityö ja asiakasyhteyksien hoitaminen, mainonta, myynninedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta, visuaalinen yrityskuvan muotoilu, kansainväliset messut. Mainitut tekijät ovat klassisen 4P - mallin mukaisia, jossa kilpailukeinot jaetaan tuotteen, hintaan, viestintään ja saavutettavuuteen. Vahvaselkä lisää tähän vielä visuaalisen yrityskuvan. Palveluliiketoiminnassa puhutaan hänen mukaansa vielä kolmesta muusta P:stä, eli niin sanottu 7P – malli sisältää aiemman neljän lisäksi henkilöstön, prosessit ja asiakaspalvelun. (Vahvaselkä 2009, 180.)

3 TUTKIMUKSEN METODIT

Käytän tutkimuksessani sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista metodologiaa. Tässä luvussa käsittelem mainittujen metodien teoriaa, jotta lukijalle selkenee tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kahden metodin käyttämisellä pyrin selvittämään taloushallinnon asiantuntijoiden näkemyksiä Pietarin, Moskovan ja Viron tilitoimistomarkkinoista sekä tilitoimistojen asiakkaiden näkemyksiä mainituista markkinoista. Kvalitatiivisena metodina käytän kirjoituspöytä tutkimusta, jonka avulla pyrin selvittämään tilitoimistomarkkinoilla olevia ilmiöitä. Kvantitatiivista metodologiaa käytän tilitoimistomarkkinoilla oleville asiakkaille ja tarkoitukseni on kyselyn avulla selvittää asiakasryhmän näkemykset niistä tekijöistä, joilla STV voi erottua mainituilla tilitoimistomarkkinoilla edukseen. Eli kyselytutkimuksen avulla tutkin vastaajien suhtautumista tilitoimistopalveluihin.

3.1 Kvantitatiivinen metodi

Kvantitatiivisen metodin suurin ero kvalitatiivisen metodiin on siinä, että ensin mainitussa oletuksena on, että kohde on teoriasta ja tutkijasta riippumaton. (Puusa & Juuti 2011, 47) Siksi kvantitatiivisella metodilla voidaan tutkia saatuja vastauksia tilastotieteen menetelmin.

Kvantitatiivisella metodilla pyritään tekemään isoja ihmisjoukkoja koskevia yleistyksiä. Metodi sopii tunnettujen ilmiöiden tutkimiseen, kun taas kvalitatiivisella metodilla on parempi tutkia uusia ilmiöitä. Kvantitatiivisella metodilla keskitytään tutkimaan määrää: erilaisia tilastoyksikköjä ja niistä saatuja vastauksia, joista koostetaan suurempia joukkoja koskettavia johtopäätöksiä. Metodilla on hyvä saada vastauksia mitä – kysymyksiin: mitkä tapahtumat koskettavat tutkittavaa osajoukkoa ja millainen esiintymistiheys niillä on. Näin on jo mahdollista laatia ennusteita. Miksi - kysymyksiin kvantitatiivisella metodilla on vaikeampi saada vastauksia kuin kvalitatiivisella metodilla. Kvantitatiivisella metodilla saatuja vastauksia käsitellään tilastotieteen menetelmin, kun taas kvalitatiivisella metodilla on omat menetelmänsä. (Kananen 2008a, 10 – 11.)

Kvantitatiivisella metodilla pyritään laatimaan tutkittavan ryhmän osasta koko ryhmää koskettavia yleistyksiä. Iso ongelma onkin tutkia koko tutkimusryhmää tarpeeksi hyvin vastaavaa osajoukkoa; jos tutkittava osajoukko ei vastaa tarpeeksi hyvin koko tutkimusryhmää, tutkimustuloksia ei voida yleistää koskettamaan koko tutkimusryhmää. (Kananen 2008a, 13.)

Kun kvantitatiivista tutkimusta tehdään, on määriteltävä tutkimuksessa käytettävät käsitteet, eli käsitteet on operationalisoitava. Operationalisoinnissa on hyvä käyttää apuna kirjallisuutta, jotta päällekkäistä tutkimusta ei tule tehtyä: tällöin hyödynnetään tieteen tekemisen taloudellisuusvaatimusta eli hyödynnetään olemassa olevaa tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ”muuttuja” on olennainen käsite: kerätyn aineiston käsittely ja luokittelu perustuu muuttujien käyttämiseen. Muuttujia voivat olla esim. ikä, sukupuoli, pituus ja ammatti. Näiden muuttujien vastausvaihtoehtoja sanotaan arvoiksi. Ikä – muuttujan arvo voi olla esim. 50 vuotta. Ikää voi arvottaa myös sanallisiin luokkiin, jolloin vastausvaihtoehtoina voi olla esim. nuori ja vanha. Tällöin ongelmana on iän määrittämisen epätarkkuus; minkä ikäinen on nuori tai vanha? Tutkit-

tavat muuttujat ovat aina osa jotakin tilastoyksikköä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tilastoyksiköllä on muuttujia, joita tutkitaan. Esim. perhe voi olla tilastoyksikkö, josta tutkitaan erilaisia muuttujia. Tässäkin ongelmana voi olla se, kuka vastaa perheen puolesta ja miten luotettavaa tietoa tätä kautta saadaan. Muuttujalla on erilaisia alaluokkia: on tilasto-, tausta-, tutkimus- ja indikaattorimuuttujia. Monille kyselylomakkeita täyttäneille taustamuuttujat ovat tuttuja (kysytään ikää, asuinpaikkaa jne.). Indikaattorimuuttujia nimensä mukaisesti viittaa johonkin: esim. kirkossa käynnin ja uskonnollisuuden välinen yhteys tai ostosten keskittämisen ja kanta-asiakkuuden välinen yhteys. (Kananen 2008a, 16 – 21.)

Kysymyksien laadinta on myös oleellinen osa kvantitatiivista tutkimusta. Niistä riippuu tutkimuksen luotettavuus ja laatu. Jotta näin tapahtuisi, vastaajien on 1) voitava ymmärtää kysymykset oikein, 2) vastaajilla on oltava kysymysten edellyttämä tieto ja 3) vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon. Kysymyksiä on kolmenlaisia: avoimia, strukturoituja ja asteikkokysymyksiä. Vastaajalle on hyvä esittää aluksi yksinkertaisia kysymyksiä ja ”lämmittelä” tätä. Kun kyselyn alussa on monimutkaisia kysymyksiä, vaarana on että vastaaja turhautuu tai väsyä vastaamiseen helpommin verrattuna siihen, että kysely alkaa yksinkertaisilla kysymyksillä. Silti taustamuuttujat tulisi sijoittaa kyselyn loppuun. Vastaajalle tulee antaa mahdollisuus jättää vastaamatta kysymyksiin, joihin tämä ei syystä tai toisesta halua vastata. Tällä varmistetaan kaksi asiaa: tutkimustulokset ovat luotettavia (jos vastaajan on pakko vastata, tämä voi vastata mielivaltaisesti) ja vastaaja jatkaa kyselyä. Avoimilla kysymyksillä on mahdollista saada luotettavampaa tietoa kuin strukturoiduilla kysymyksillä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat näkyvissä. Avoimessa kysymyksessä vastaajan on kirjoitettava vastauksensa. (Kananen 2008a, 30 – 33.) Avointen kysymysten vastauksia on mielestäni vaikea kerätä ja tulkita suuria otoksia tutkittaessa. Tässäkin asiassa on siis hyötynsä ja haittansa.

Lotti (2001, 145) kiteyttää kysymysten tekemisen periaatteet seuraavasti:

- kysymys ei johdattele
- kysymys on lyhyt
- kysymys on yksinkertainen, yksiselitteinen ja selkeä
- kysymys sisältää vain yhden kysymyksen
- kysymys on yleiskieltä ilman sivistystermejä ja outoja sanoja

Kun kyseessä on kyselylomaketutkimus, voidaan tehdä joko poikittaistutkimusta tai pitkittäistutkimusta. Poikittaistutkimuksessa tutkitaan yhdessä ajankohdassa usean eri vastaajan vastauksia, kun taas pitkittäistutkimuksessa vastaajia voi olla vähemmän mutta tutkimus toistetaan määrääjain samoille vastaajille. (Vastamäki 2010, 128.)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisiä käsitteitä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli sitä, että toistettaessa tutkimus tutkimustulokset pysyvät samoina. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien kykyä kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2008a, 79 – 81.)

Kyselytutkimuksessa on käytettävä jonkinlaista tai useampia mitta-asteikkoja. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ominaisuudet ja tutkittava ilmiö vaikuttavat mitta-asteikkojen valintaan. Asenteiden ja mielipiteiden mittaamisessa yksi suosituimmista on Likertin asteikko, jossa vastausvaihtoehtoja on 5 – 9 kpl. Alun perin vastausvaihtoehtoja on ollut 7 kpl, mutta nykyään niitä on myös 5 tai 9 kpl. Useasti vastausvaihtoehtojen ääripäät ovat 1 = täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä. Vallin mielestä ”en osaa sanoa” – vastausvaihtoehtoa ei tarvitse sisällyttää käytettyyn Likertin asteikkoon, koska vastaajan ei tarvitse vastata, jos hänellä ei ole mielipidettä. Likertin asteikon vastausvaihtoehdot tulee selittää, eikä tyytyä pelkkien ääripäiden selittämiseen. Jos siis vastausvaihtoehtoja on väliltä 1 – 5, jokainen vaihtoehto selitetään väärinkäsitysten välttämiseksi. ”En osaa sanoa” – vastausvaihtoehdon käyttämisessä on hyötynsä ja haittansa: yhtäältä sitä käyttävällä on mahdollisuus jättää kysymys välistä ilman virhetulkinnan mahdollisuutta, toisaalta se on liian helppo valinta, jolloin totuudenmukaisia vastauksia ei saada. Lisäksi vertailua toisiin tutkimuksiin ei voida tehdä, jos vastausvaihtoehdot eivät ole yhteneviä. (Valli 2010a, 117 – 9.)

Kun vastausvaihtoehtoja suunnittelee, ”en osaa sanoa” – vaihtoehto tulisi Vallin mukaan laittaa aina keskelle vastausvaihtoehtoja. Näin siksi, että tulosten tulkinta vääristyy, koska ”en osaa sanoa” – vastausvaihtoehdot saavat muualla kuin keskellä muun arvon kuin 0, mikä vaikuttaa muista vastauksista saatuihin laskutoimituksiin. (Valli 2010c, 224.)

3.2 Laadullinen menetelmä

Kvalitatiiviseen metodiin liittyen korostetaan enemmän teorian, aineiston ja tutkijan välistä suhdetta kuin kvantitatiivisessa metodissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee olla tietoinen omista lähtökohdistaan: mitkä seikat hänessä vaikuttavat aineiston tulkintaan, millainen teoria sopii tutkittavan ilmiön kuvailemiseen ja mikä menetelmä sopii parhaiten aineiston keräämiseen. Hermeneuttinen kehä on yksi keskeinen käsite kvalitatiivisessa tutkimuksessa: sen mukaan teoriat ohjaavat tulkintaa, mutta teoriasta poikkeava aineisto voi muuttaa tai synnyttää uusia teorioita, jolloin tulkintakin muuttuu. Tällöin hermeneuttisella kehällä olevat teoria, aineisto ja tulkinta vaikuttavat toinen toisiinsa. (Puusa & Juuti 2011, 47 – 51.)

Kvalitatiivista metodia käytettäessä on olennaista tutustua tutkimusongelmaa käsittelevään teoreettiseen taustaan sekä aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, jotta tutkija osaa yhtäältä valita sopivan aineistonkeruumenetelmän ja toisaalta perustella, miksi käyttää valitsemaansa aineistonkeruumenetelmää tutkimuksessa käytetyllä tavalla. Näiden lisäksi kerättyä aineistoa tulee peilata teoreettiseen viitekehykseen, jotta nähdään, miten aineisto näyttäytyy sen valossa: millä tavalla tutkittavaa ilmiötä on selitetty valitulla viitekehyksellä. Kvantitatiivisesta metodista poiketen tutkimuksen aineiston määrä ei vastaa suoraan laatua. Keskeistä on perustella, miksi valittu aineisto on valittu. Tärkeintä on valita tutkimukseen henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ts. on valittava aineisto sen mukaan, että tarvittava tieto saadaan tutkimukseen. (Puusa & Juuti 2011, 54 – 5.)

Tutkimusta on mahdollista tehdä valmiin aineiston pohjalta, jolloin yksi työläs vaihe tutkimusta – suunnittelu ja keruu – voidaan ohittaa. Tällöin aineiston lähteitä voivat olla aikaisemmat tutkimukset, tilastot, henkilökohtaiset dokumentit, organisaatioiden asiakirjat sekä joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet. Tutkimusta suunnitellessa tulisi selvittää, onko mahdollista tutkia ilmiötä valmiiden aineistojen pohjalta. Yhtäältä ongelmana voi olla aineiston runsaus, jolloin on tiedettävä tarkkaan, mitä aineistoa kannattaa tutkimukseen sisällyttää. Toisaalta ongelmana voi olla aineiston vähyys, eli aineistoa ei kerry tarpeeksi ilmiön selittämiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 119 – 120.)

Tällä menetelmällä tutkin tilitoimistoalaa sekä itse liiketoimintaympäristöjä Venäjällä ja Virossa.

4 KIRJOITUSPÖYTÄTUTKIMUKSEN SISÄLTÖ

4.1 Venäjän talous

Riskienhallinta on huomattavasti suurempi osa yrityksen toimintaa Venäjällä kuin Suomessa. SVKK:n kirjassa tätä aihetta käsitellään laajasti, suosittelen yritysjohtoa tutustumaan kyseiseen oppaaseen, kun se suunnittelee Venäjällä toiminnan aloittamista. (Tiri 2009)

Franchising – toimintamuoto on Venäjällä aika vähän levinnyt. Suurin osa Venäjällä toimivasta 400 franchising – brändistä on venäläisten ketjujen omistuksessa. Jotkin suomalaiset ja ulkomaalaiset yritykset ovat yrittäneet toimia Venäjällä franchising – toimintamuodon kautta, mutta toimintaa hankaloittavat seuraavat tekijät: venäläisyri-tysten epävakaa talous, pääoman ja rahoituksen puute sekä franchising – toimintaa säätelevän lainsäädännön puutteellisuus. Franchising – yrittäjät eivät kunnioitakaan franchise – antajan intellektuaalista omaisuutta ja franchise – sopimusta yhtä hyvin kuin länsimaissa. Franchise – sopimukset ovat yleensä Venäjällä 2 – 5 vuotta pitkiä. Tiri suosittelee käyttämään juridista apua franchise – sopimuksen laatimisessa, jotta franchise – yrittäjien toimintaa voidaan kontrolloida. Malleja ja standardeja sopimuk-sille löytyy Suomen Franchising – Yhdistykseltä ja Venäjän vastaavalta organisaatiol-ta (Rossijskaja Assotsiatsija Frantsaizinga) (Tiri 2009, 52 – 3.)

Edustuston tarkoituksena on markkinoida, tehdä markkinatutkimuksia, raportteja ja seurantaa. Pääsyy edustuston käyttämiseen on ollut, että se on vapaa Venäjän tulove-rotuksesta. En kuitenkaan käsittele edustustoa tässä sen enempää, koska se ei sovellu liiketoiminnan harjoittamiseen. (Tiri 2011, 54 - 5.)

Filiaali tai sivutoimipiste on verotettava versio edustustosta, mutta sekin on nykyään Venäjällä harvinainen, koska filiaalin omistama emoyhtiö vastaa kaikesta sen toimin-nasta Venäjällä. Filiaali ei siis ole itsenäinen oikeushenkilö. (Tiri 2010, 56.)

Edustustoon ja filiaaliin verrattuna yritys on parempi vaihtoehto, kun tavoitteena on tehdä liiketoimintaa Venäjällä. Tosin yritystä perustettaessa tulee huomioida se, että yritysrekisteröinti ei anna suojaa yrityksen nimelle, vaan yrityksen toiminimi ja siihen liittyvä logo on rekisteröitävä tavaramerkkinä Venäjällä. Yrityksissä on oltava nimetty pääkirjanpitäjä, joka huolehtii kirjanpidosta, raportoinnin oikeellisuudesta ja oikea-aikaisuudesta. Pääkirjanpitäjä voi olla myös ulkoistettu. (Tiri 2010, 57.)

Suosituin yritysmuoto on tällä hetkellä rajavastuuyhtiö (lyhennetään OOO). Yritysmuodossa ei tarvitse rekisteröidä pääoman osakkeiden jakautumista kuten osakeyhtiön kohdalla, mikä helpottaa yhtiön hallinnointia. Minimipääoman määrä on 10 000 ruplaa. Rajavastuuyhtiö vastaa veroistaan ja velvoitteistaan itse. Rajavastuuyhtiötä johtaa pääjohtaja, jonka valtuuksien rajaamiseen tulee kiinnittää huomiota, jos pääjohtaja on yrityksen ulkopuolinen. (Tiri 2010, 57.)

Toinen suosittu toimintamuoto Venäjällä on osakeyhtiö. (Tiri 2010, 60) Rajavastuuyhtiöt kattavat kuitenkin 90 % Venäjän yritysmuodoista (Tiri 2010, 64), joten en esittele osakeyhtiötä tässä sen enempää.

SVKK:n juristit hoitavat toimeksiantoina rajavastuuyhtiön perustamistoimenpiteet, joten en näe syytä listata perustamistoimenpiteitä tässä. Rajavastuuyhtiön perustamistoimenpiteisiin voi tutustua tarkemmin lukemalla SVKK:n opasta. (Tiri 2010, 64 – 5.)

Itselleni yllättäen SVKK:n oppaassa (Tiri toim. 2009, 113 – 4) suositellaan valitsemaan venäläisyrittäjistä asiakkaiksi keskisuuria yrityksiä (henkilöstömäärä 101 – 250). Syynä tähän on se, että pienyrityksillä ei ole kansainvälisyysosaamista toimia esim. suomalaisten yritysten kanssa, byrokratian hoitaminen hidastaa itse pienyrityksen liiketoimintaa, pienyrittäjät ovat monesti kokemattomia eikä pienyritysten luottotietoja meinaa saada tarkistettua mistään. Keskisuurissa yrityksissä taas on jo kokemusta kansainvälisestäkin liiketoiminnasta, luottotiedot saa tarkistettua ja hallinto ei ole niin jähmeää kuin isoissa yrityksissä.

Venäjän talous nojaa tällä hetkellä vahvasti energiatuotteiden vientiin (70 % viennistä ja 50 % valtion budjetin tuloista). Valtio omistaakin nykyään (vuonna 2013) 80 % Venäjän kaasuntuotannosta ja 50 % öljyntuotannosta. Valtio haluaa kuitenkin muitakin tulonlähteitä, minkä vuoksi se pyrkii parantamaan Venäjän investointi-ilmapiiiriä.

Tähän liittyvät infrastruktuurin, byrokratian ja oikeusjärjestelmän parantaminen sekä korruption kitkeminen. (Suomen suurlähetystö, Moskova 2013a.) Silti esim. infrastruktuurin parantaminen ja korruption kitkeminen ovat edelleen alkutekijöissään. (Shlyamin 2008, 54; Suomen suurlähetystö, Moskova 2013b) Tosin tulevia suurtapahtumia silmälläpitäen (Sotshin talviolympialaiset 2014, Kazanin universiadit 2013, jääkiekon 2016 ja jalkapallon 2018 maailmanmestaruuskisat) valtio aikoo parantaa infrastruktuuria. (Venäjän suurlähetystö, Moskova 2013a)

Palveluteollisuus muodostaa jo 60 % Venäjän BKT:sta ja tämä näkyy erityisesti suurkaupungeissa, joissa on paljon uusia ostoskeskuksia ja ketjumuymälöitä. Sähköiset palvelut ovat jatkaneet kasvuaan, 60 miljoonaa henkilöä käyttää Venäjällä Internetiä ja matkapuhelintiheys on jo yli Euroopan keskitason. Silti hallituksen vuosien 2013 – 2018 toimintasuunnitelman tavoitteena on talouden modernisointi ja monipuolistaminen, jolla pyritään tuottavampaan työhön ja vahvistamaan muita vientialoja energia-alan lisäksi. Innovaatiotoiminnan lisääminen kuuluu tähän toimintasuunnitelmaan. Uudistukset ovat kuitenkin edenneet hitaasti perinteisen teollisuuden muutosvastarinnan ja raskaan byrokratian vuoksi. Pk – yritykset eivät osaa tuotteistaa tutkimuslaitosten tuottamaa uutta teknologiaa ja henkisen omaisuuden suoja on puutteellista. (Suomen suurlähetystö, Moskova 2013a.)

Alla olevassa taulukossa 1 näkyvät Venäjän ulkomaankaupan tekijät vuodelta 2012. Suomen osuus viennistä oli 2,2 %, ollen 14. suurin vientimaa ja 16. suurin tuontimaa alle kahden prosentin osuudella tuonnista. (Suomen suurlähetystö, Moskova 2013a.)

TAULUKKO 1. Venäjän ulkomaankaupan tekijöitä 2012 (Suomen suurlähetystö, Moskova 2013a.)

Vientituotteet	Tuontituotteet	Vientimaat	Tuontimaat
jalostamattomat energiatuotteet 70 %	koneet ja laitteet 50 %	Alankomaat 15 %	Kiina 17 %
metallituotteet 9 %	kemianteollisuuden tuotteet 16 %	Kiina 7 %	Saksa 12 %
kemiantuotteet 6 %	elintarvikkeet 13 %	Saksa 7 %	Ukraina 6 %
		Italia 6 %	Japani 5 %
		Turkki 5 %	Yhdysvallat 5 %

Venäjä liittyi WTO:n jäseneksi vuonna 2011, minkä vuoksi Venäjä on uudistanut lainsäädäntöään vastaamaan WTO:n vaatimuksia. Periaatteessa uudistunut lainsäädäntö lähenee muiden WTO – maiden lainsäädäntöä talouden osalta. Ongelmana tulevat kuitenkin pysymään Venäjän viranomaisten keskenään ristiriitaiset tulkinnat lakien soveltamisesta, mihin WTO - jäsenyys ei tuo helpotusta. (Venäjän suurlähetystö, Moskova 2013a.)

Venäjän taloustietoja näkyy alla olevassa taulukossa 2 (Suomen suurlähetystö, Moskova 2013b).

TAULUKKO 2. Venäjän talouskasvu (Suomen suurlähetystö, Moskova 2013b)

Venäjän talouskasvu	1-5/2012	1-5/2013	Ennuste 2013 *
BKT:n kasvu %	4,6 %	1,8 %	2,4 %
Reaalipalkka %	10,9 %	5,5 %	4,5 %
Inflaatio %	2,3 %	3,1 %	6,0 %
Vähittäiskauppa, %	7,6 %	3,8 %	4,3 %
Teollisuustuotanto %	4,8 %	0,2 %	2,0 %
Investoinnit %	14,0 %	-0,4 %	4,6 %
Vienti %**	11,8 %	-4,1 %	-4,4 %
Tuonti %**	7,9 %	5,5 %	5,7 %

Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos (BOFIT 2013a) ennustaa Venäjälle heikkoa talouskasvua (TAULUKKO 3). Vuonna 2012 alkanut Venäjän WTO - jäsenyys ei tuo Venäjän talouteen helpotusta, koska jäsenyyteen liittyvien muutosten tekeminen on Venäjällä ollut niin hidasta. (BOFIT 2013b, 1 - 4.)

TAULUKKO 3. Venäjän BKT:n ja tuonnin määrän kasvu ja BOFIT - ennuste 2013 - 2015, % (BOFIT 2013b)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013e	2014e	2015e
BKT	5,2	-7,8	4,5	4,3	3,4	3,4	3,4	3,0
Tuonti	15	-30	26	20	9	5	5	6

Taulukosta 3 huomaa, että sekä BKT että tuonti ovat laskeneet vuoden 2010 jälkeen.

4.2 Pietari ja Moskova

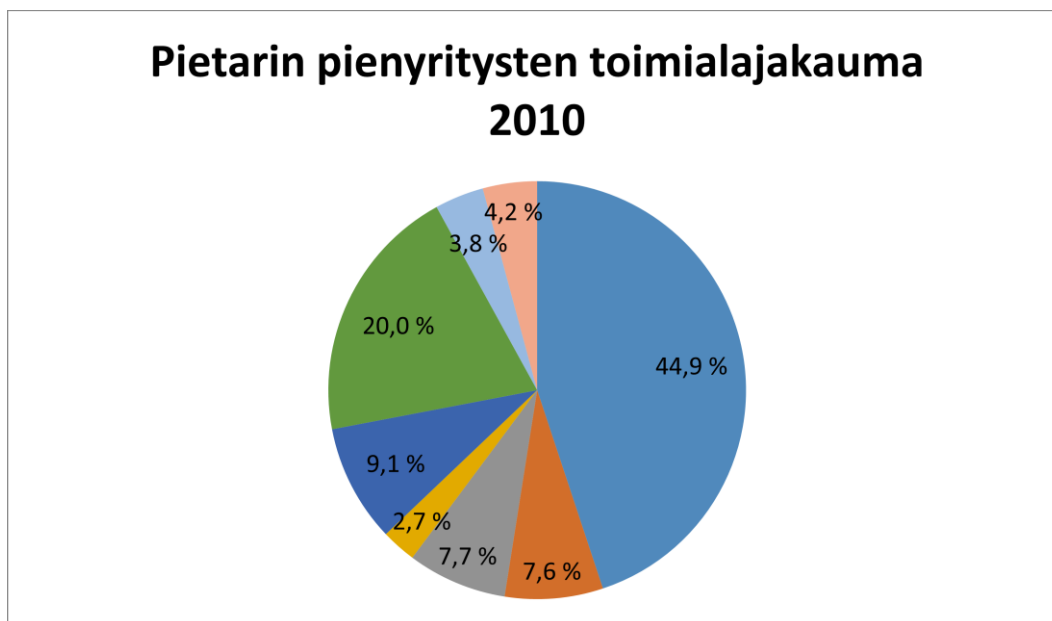
Pietari on Luoteis-Venäjän federaation keskus ja kooltaan yhtä suuri kuin Helsinki, Vantaa ja Espoo yhteensä. Kaupungissa on suhteellisesti huomattavan paljon korkea-koulutoimintaa: 15 % Venäjän tutkimus- ja opetusresursseista on Pietarissa, vaikka Venäjän väestöstä Pietarissa on 3 %. Pietarissa on viime vuosina ollut paljon suuria hankkeita liike-elämään ja tutkimukseen liittyen: teknologiasiirron keskus vuonna 2007, kehitysprojektien keskus, riskisijoitusyhdistyksen (RAVI) pääkonttori, uusi kansainvälinen kauppakorkeakoulu jne. Etäisyys Lappeenrantaan 213 km, Helsinkiin 383 km ja Moskovaan 651 km. Pietari on perustettu saarien päälle Neva-joen suistoon; tulvat ovat vuotuinen ongelma. Logistiikka on keskeinen osa Pietaria: Pietarin satama on Itämeren suurin satama liikennemääriltään, kaikki Euroopan suurimmat lentoyhtiöt järjestävät vuoroja Pulkovin lentokentältä, vuonna 2015 Helsinki-Pietari – junaliikenteessä arvioidaan olevan 1 200 000 matkustajaa. Pietaria koettelee muun Venäjän tavoin vähenevä väestömäärä. Apua tähän on haettu muuttoväestöstä: siirtotyöläisiä arvioidaan olevan virallisesti 50 000 – 150 000 (vuosi 2009) Pietarissa ilman asianmukaisia lupia. Epävirallinen lukema on 500 000. Valtio suunnittelee näiden siirtotyöläisten laillistamista, mikä toisi arviolta USD 20 miljardia verotuloja vuosittain. Siirtotyöläiset ovatkin tärkeä osa Pietarin taloutta. Pietari on Moskovan ja Venäjän öljyrikkaiden alueiden jälkeen Venäjän rikkainta aluetta. Pietarin talouskasvu on ollut vahvaa, mikä näkyy myös palkkojen nousussa: vuonna 2008 palkat nousivat 30 % vuoteen 2007 verrattuna, reaalista ostovoiman kasvua oli 6 %. (Tiri 2009, 26 – 9.) Vuonna 2012 palkat nousivat 30,5 %, reaalisen ostovoiman kasvun ollessa 5,7 %. (Committee for External Relationships of St. Petersburg 2012)

Vähittäiskauppa kehittyikin vahvasti vuonna 2008, 14 %, mikä oli eniten Venäjällä. Pietarilaiset asuvat ahtaasti, keskimäärin neliöitä / henkilö on 22, kun Suomessa vas-

taava luku on 40 m². Asuntotuotanto on ollut vilkasta ja suomalaisista rakennusyhtiöistä Pietarissa ovat toimineet YIT, SRV, Oka, NCC, Lemminkäinen. S-ryhmä ja K-ryhmä ovat myös läsnä vähittäiskaupassa: Prisma, K-rautat ja S-ryhmän hotellit ovat jo Pietarissa. Liikennemuutokset ovat Pietarissa yleisiä, minkä vuoksi töihin voidaan tulla helposti puoli tuntia myöhässä. Metro onkin varmempi keino päästä perille ajoissa: viidellä metrolinjalla on yhteensä 60 asemaa ja niitä käyttää päivittäin yli 2 miljoonaa matkustajaa. Lisäksi raitiovaunuja, johdinautoja ja linja-autoja on paljon. Takseja on sekä virallisia, joita voi tilata puhelimitse tiettyyn kellonaikaan, että epävirallisia, joita ei kannata käyttää jos ei ole tottunut tinkaamaan ja liikkumaan öisin Pietarissa. Kyseiset taksit ovat siis kansalaisten ilman taksilupaa ajamia yksityisautoja, joita voi löytää kaduilta. (Tiri 2009, 26 – 31.)

Teollisuus on pyrkinyt liikkumaan kauemmas Pietarista kalliiden tonttien ja logististen ongelmien vuoksi. Melkein 88 % Pietarin teollisuudesta on jatkojalostusta, energiateollisuutta noin 11 % ja pieni osa kaivannaisteollisuutta. Suomalaisista yrityksistä Fazer ja Atria ovat jalostusteollisuudessa mukana. Pietarissa on myös useiden autovalmistajien (Ford, Toyota, Nissan, General Motors) toimintaa: varsinainen tehdas sijaitsee monesti Pietarin ulkopuolella vaikka pääkonttori sijaitsisi Pietarissa. Pietarin suurimmat investoijamaat ovat Iso-Britannia (26 %), Valko-Venäjä (17 %) ja Suomi (9 %). (Tiri 2009, 26 – 31.)

Pietarissa on eniten pienyrityksiä Venäjällä, 100 000 asukasta kohden niitä oli vuonna 2010 368 kpl, mikä on kaksi kertaa enemmän kuin Venäjällä keskimäärin. Vuonna 2010 pienyrityksien kautta syntyi 104 000 uutta työpaikkaa ja pienyritykset työllistivät tuolloin puolet Pietarin työssäkäyvistä ihmisistä. Vuoden 2010 joulukuussa pienyrityksiä oli Pietarissa noin 300 000. Seuraavassa kuvassa 13 näkyy Pietarin pienyritysten toimialajakauma. (Investor's Handbook St. Petersburg 2011, 68 - 9.) STV voi hyödyntää kuvata suunnitellessaan segmentointia Pietarissa.



Jälleenmyynti ja tukku, moottoriajoneuvot ja kotitaloushyödykkeiden korjaamot	44,9 %
Tuotanto	7,6 %
Rakennus	7,7 %
Hotellit ja ravintolat	2,7 %
Kuljetus ja viestintä	9,1 %
Kiinteistöliiketoiminta, -vuokraus ja -palvelut	20 %
Muiden palveluiden tarjonta	3,8 %
Muu	4,2 %

Kuva 13. Pietarin pienyritysten toimialajakauma 2010 (Investor's Handbook St. Petersburg 2011)

Pietarissa on erityisesti panostettu pienyritysten tukemiseen. Vuosina 2008 - 2011 Pietarissa toteutettiin Pietarin pienyritysten liiketoiminnan kehityksen ja tukemisen toimintaohjelma ("Action Plan on St. Petersburg Small Business Development and Support"), jonka avulla pietarilaisten pienyritysten liikevaihto nousi 15 % vuonna 2010. Pienyritysten osuus Pietarin verotuloista vuonna 2010 oli 26 %. Venäjän valtion tuen ehtona edellä mainitussa toimintaohjelmassa oli pienyritysten liiketoimintatiedon kehittäminen, niiden tuotannon kysynnän kasvattaminen, pienyritysten taloudellisen vakauden kehittäminen sekä kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittäminen. Vuonna 2010 toimintaohjelmassa keskityttiin kansainvälisen ja Venäjän sisäisen kilpailukyvyyn kehittämiseen ja toimintaohjelman kautta 106 eurooppalaista yritystä sai Pietarista 530 potentiaalisen kumppanin yhteystiedot sekä 332 venäläistä yritystä sai 1500 potentiaalisen pietarilaisen kumppaniyrityksen yhteystiedot. Samana vuonna toimintaohjelmasta vastuussa ollut komitea (Committee for Economic Development, Industrial Policy

and Trade) aloitti uuden toimintaohjelman vientiä varten, jonka kautta 15 sopimusta tehtiin vuoden 2010 aikana. (Investor's Handbook St. Petersburg 2011, 69 - 70.)

Pietarissa toimivista suomalaisista palvelualan yrityksistä moni on laajentanut toimintaansa suomalaisten asiakkaidensa vaatimuksesta, koska Pietarissa ei ole ollut saatavilla tarpeiden mukaista palvelua. Syynä tähän on se, että Venäjällä yleisesti on vielä neuvostoaikainen bisneskulttuuri, jonka mukaan yritykset eivät keskity ydinosaamisensa, vaan pyrkivät hoitamaan kaikki yrityksen toiminnot itse. Vuoden 2008 talouskriisin alkamisen jälkeen työvoiman saatavuus on helpottanut; ennen tätä työvoimaa oli uskomattoman vaikea saada. Vuonna 2010 (eli tutkimuksen tekoaikana) oli ”ostajan markkinat” eli yritykset kykenivät valitsemaan parhaat työntekijät. Suhdeverkosto koettiin erityisen tärkeäksi Pietarin liiketoiminnassa; erityisesti viranomaissuhteisiin tulee panostaa. Venäläisten kilpailijoiden selvänä etuna oli kuitenkin se, että niillä on paljon parempi suhdeverkosto kuin suomalaisilla. Tämän vaikutus näkyy siinä, että venäläisillä on helpommin pääsy asioista päättävän tahon luokse kuin suomalaisilla. Suomalaisten etuna yleisesti palvelualalla nähtiin luotettavuus ja laatu; suomalaiset eivät esim. yhdysvaltalaisiin kilpailijoiden nähden lupaa liikoja, vaan palvelukuvaus vastaa toimitettua palvelua. Venäläiset kilpailijat taas toimivat niin alhaisilla hinnoilla, että haastatellut eivät usko sen olevan mahdollista laillisin keinoin. Samoin immateriaalioikeudet nähtiin hyvin heikkoina Pietarissa toimiessa: kilpailijat voivat surutta kopioida palvelukonseptin ja myydä palvelua suomalaisyritystä alemmilla hinnoilla. (Järvikuona (toim.) 2010, 11 – 28.)

Moni suomalaisyritys ulkoistaa toiminnan alussa kirjanpitoa, mutta toiminnan vakiintuessa sisäistää sen takaisin. Syynä tähän on se, että kirjanpitoon liittyvä viranomaissuhteiden hoito koetaan paremmaksi hoitaa yrityksen kuin alihankkijan kautta. (Järvikuona (toim.) 2010, 40.)

Moskova on Venäjän (ja Euroopan) suurin kaupunki yli 10 miljoonan asukkaan väkimäärällä. Suomalaisia yrityksiä siellä on ainakin 220 lähes kaikilta toimialoilta. Moskovan talous perustuu pitkälle kauppaan ja palveluihin; teollisuus on siirtynyt Moskovan ulkopuolelle/lähialueille Moskovan kalliiden tonttihintojen vuoksi. Yli 70 % Moskovan viennistä suuntautuu EU-maihin, kolme suurinta kohdemaata ovat Alankomaat (13 %), Italia (12 %), Saksa 10 %). 90 % viennistä on öljyä ja öljytuotteita. Suurin osa Moskovan tuonnista tulee EU-maista (47 %). Suurin osa tuontitavaroista

on koneita ja laitteita. Ulkomaisia investointeja Venäjälle tulee eniten Moskovaan (40 %). Suurin osa näistä investoinneista on todennäköisesti peräisin venäläisiltä sijoittajilta, jotka toimivat ulkomaisten pankkien kautta. Suurimmat investointikohteet ovat olleet kaupan ala (75 %), kiinteistöt (13 %), rahoitustoiminta (5 %) ja rakentaminen (2 %). Moskovan väestöstä jopa 60 % arvioidaan olevan keskiluokkaa, kun muualla Venäjällä luku on keskimäärin 20 – 25 %. Pietarin tavoin Moskovassa on huomattavat liikenneuhkat ja julkiseen liikenteeseen kannattaa mieluummin turvautua kuin omaan autoon. (Tiri 2009, 37 – 43.)

Lindfors (2009, 19 – 31) on esitellyt laajasti Moskovaa myös sekä erilaisten virallisten lähteiden että asiantuntijahaastattelujen kautta. Yhteenvetona hän toteaa, että Moskova sopii suurille yrityksille, joilla on runsaasti pääomaa sijoitettavana Moskovassa toimimiseen. Pk – yrityksillä ei hänen mielestään riitä resursseja Moskovassa olevaan kovaan kilpailuun, mitä taas suurilla konserneilla on. Lindfors teki tutkimuksensa aikana, jolloin talouskriisin kielteiset vaikutukset tuntuivat Moskovassa ja hänen haastattelemansa asiantuntijat kehottivat investoimaan Moskovassa toimimiseen nyt, kun resursseja sai halvemmalla (toimitilat, tontit, työntekijät jne.). Moskovassa toimiminen on hitaampaa ja virallisempaa kuin esim. Pietarissa. Lindforsin haastatteleminen asian- tuntijoiden mukaan on paljon vaikeampaa päästä oikeiden henkilöiden puheille, kun on kyse uusien asiakkaiden hankkimisesta. Pietarissa asiakkaiden kanssa toimiminen on helpompaa, mutta siellä taas on enemmän suomalaisia kilpailijoita. Lindfors toteaa tutkimuksestaan, että suomalaisyritysten on parempi valita muita kohdemarkkinoita kuin Moskova tai Pietari, koska muissa suurissa kaupungeissa Venäjällä on vähemmän kilpailua. (Lindfors 2009, 19 – 31.)

4.3 Viro

Harjun maakunta, jonka pääkaupunki Tallinna on, vastaa Uudenmaan aluetta. Tosin siellä kahtiajako Tallinnan ja muun alueen välillä on jyrkempi, Uudellamaalla Helsingin kanssa yrityselämää kiinnostavaa aluetta on Espoo. Tallinna on tietointensiivisen työvoiman aluetta, kun taas työvoimaintensiivinen työ on jakautunut tasaisemmin Tallinnan ulkopuolelle. Erityisesti venäläinen vähemmistö tekee jälkimmäiseen luokkaan kuuluvia töitä huonon viron kielen taitonsa vuoksi. Virossa on matala yritysverotus, minkä vuoksi monet yritykset ovat kiinnostuneet siirtämään toimintaansa sinne. (Kosonen & Tani 2006, 53.)

Liiketoiminnan aloittamispäätöksen teko kaupunkiseutujen ja maaseutujen välillä ei ole yksiselitteistä. Yhtäältä kaupunkiseuduilla on enemmän työvoimaa ja muita resursseja, mutta toisaalta maaseudulla uusi työllistäjä otetaan ilolla vastaan ja siihen sitoudutaan paremmin kuin kaupunkiseudulla. Sitten taas suomalaisyritykset ovat Viron maaseutualueella törmänneet siihen, että aluehallintoviranomaiset vaikeuttavat yritysten toimintaa, mikäli yritykset menestyvät paikallisia kilpailijoita paremmin, eli suositaan alueen kotimaisia toimijoita kilpailulta. Tällaisina esimerkkeinä mainitaan Narva ja Saarenmaa, joista jälkimmäistä verrataan ”sisäänlämpiävään” Ahvenanmaahan. Neuvostoaikainen korruptio on myös näkyvämpää Tallinnan ulkopuolisilla alueilla. (Kosonen & Tani 2006, 54 – 5.)

Virossa on vajaa 1,3 miljoonaa asukasta, joista 69 % puhuu äidinkielenään viroa. Venäjää äidinkielenään puhuvia on 29 %. Viron viisi suurinta kaupunkia ovat Tallinna (420 000 asukasta), Tartto (104 000), Narva (65 500), Kohtla-Järve (44 100) ja Pärnu (44 000). Suomen tavoin Viro kärsii vähenevän väestön ongelmasta, eli syntyvyys on kuolleisuutta matalampi. Englannin taito on yleisesti Virossa hyvää, tosin vanhempi väestö osaa paremmin venäjää ja saksaa. Pohjois-Virossa on jonkin verran myös suomea osaavia. Virossa on panostettu voimakkaasti tietoyhteiskunnan kehittämiseen. Tästä esimerkkinä on Tiikerinhyppy – projekti, jonka avulla 1996 aloitettiin koko maan kattavan tietokone- ja Internet – verkoston rakentaminen. Nykyään esim. äänestäminen, veroilmoitusten tekeminen ja reseptilääkkeiden hankkiminen onnistuu sähköisen henkilökortin avulla. Alla olevan taulukon 4 tiedot ovat yhdistelmä Suomen Tallinnassa olevan suurlähetystön (2013) ilmoittamista vuosien 2010 - 2011 ja Statistics Estonia (2013) vuosien 2012 – 2013 tiedoista.

TAULUKKO 4. Viron taloustiedot (Suomen suurlähetystö, Tallinna 2013; Statistics Estonia 2013)

	2010	2011	2012	2013
BKT +/-	3,3 %	8,3 %	3,2 %	1,1 %
Inflaatio	2,7 %	5,1 %	3,9 %	3,8 %
Vienti (muutos)	22 %	23,4 %	6,3 %	6,2 %
Tuonti (muutos)	20,6 %	25 %	7 %	0,2 %
Työttömyys (keskimäärin vuoden aikana)	16,9 %	12,1 %	10,2 %	10,2 %
Keskipalkka	787 €	839 €	887 €	900 €

Kuten taulukosta näkyy, BKT on tippunut vuodesta 2011 rajusti mutta inflaatio vähemmän. Erityisen suuret muutokset näkyvät ulkomaankaupan vähentymisenä. Silti työttömyys on vähentynyt voimakkaasti kun taas palkat ovat jatkaneet nousuaan.

Viron ulkomaankaupan tekijöitä näkyy alla olevassa taulukossa 5. (Suomen suurlähetystö, Tallinna 2013)

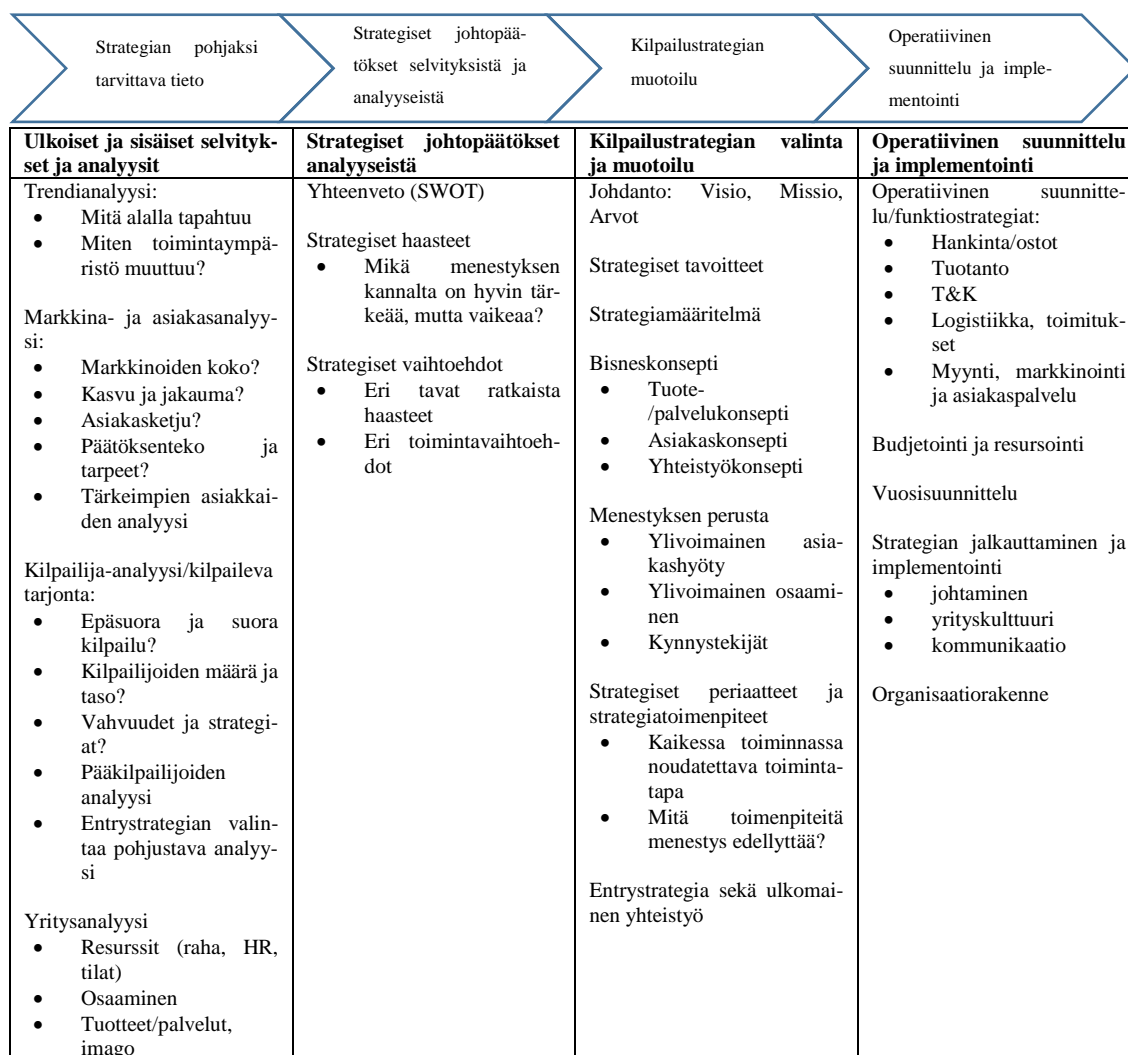
TAULUKKO 5. Viron ulkomaankaupan tekijöitä (Suomen suurlähetystö, Tallinna 2013)

Vientituotteet	Tuontituotteet	Vientimaat	Tuontimaat
koneet ja laitteet	koneet, laitteet ja kuljetusvälineet	Ruotsi 16 %	Suomi 14 %
tekstiilit	mineraalit	Suomi 15 %	Saksa 10 %
puutavara	tekstiilit	Venäjä 12 %	Ruotsi 10 %
mineraalit	kemikaalit	Latvia 8 %	Latvia 9 %
elintarvikkeet	elintarvikkeet	Liettua 5 %	Venäjä 7 %

Ruotsi ja Suomi ovat merkittäviä kauppakumppaneita Virolle, kun taas Venäjä (tai venäläiset yritykset) on merkittävämpi virolaisten tuotteiden ostaja kuin venäläisten tuotteiden myyjä. Erikoista tiedoissa on se, että Saksa ei mahdu suurimpien vientimaiden joukkoon, mutta on sitten toiseksi suurin tuontimaa (10 % kokonaistuonnista) Suomen jälkeen.

Suomalaiset ovat ennen kaikkea investoineet Virossa tuotantoteollisuuteen, palvelu-alaan sekä kiinteistösektoriin. Virossa on noin 3500 aktiivista suomalaisyritystä, kaiken kaikkiaan suomalaisyrityksiä Virossa on noin 4500. Monet suuret suomalaiset yritykset toimivat Virossa: mm. Technopolis, Wärtsilä ja Lappset. Monet suomalaisyritykset ovat myös laajentaneet toimintaansa siellä, esim. S-ryhmän Prisma, Meconet ja Scanfil. Yritysverotus, vakaa toimintaympäristö ja yhteinen kulttuuritausta ovat houkuttelleet suomalaisia yrityksiä investoimaan Viroon. Merkittävän lisänsä Viron talouteen tuo suomalainen turismi, jonka osuus Viron BKT:sta on yhtä suuri kuin maatalouden (3 %). Tallinnan ja Helsingin välisellä reitillä liikkui vuonna 2011 yli 7 miljoonaa matkustajaa. (Suomen suurlähetystö, Tallinna 2013.) Tosin näistä matkustajista moni on todennäköisesti Suomessa töissä käyviä virolaisia.

Alla olevassa kuvassa 13 näkyy kilpailustrategian eri vaiheet, tiedon tarve ja toimenpiteet. Tässä työssä käyn lähinnä läpi ensimmäistä ja toista palstaa vasemmalta oikealle.



Kuva 13. Strategiaproessi kilpailustrategian laatimiseksi (Äijö 2008)

Divest Group Oy aikoo kansainvälistyä tytäryrityksensä Suomen Talousverkko Oy:n kautta. Tarkoituksena on kartoittaa Venäjän ja Viron tilitoimistomarkkinoita ja suunnitella, millä alueilla näissä valtioissa Suomen Talousverkon kannattaa toimia ja millä tavalla. Divest Group Oy aikoo tehdä itseään tunnetuksi edellä mainituilla kohdemarkkinoilla Suomen Talousverkon kautta ja aloittaa myöhemmin määriteltävässä vaiheessa konsernin muiden tytäryritysten toiminnan edellä mainituilla kohdemarkkinoilla. (Kierikka 2013.)

Seuraavaksi analysoin tilitoimistoihin liittyviä trendejä. Vielä 1970-luvulla ajateltiin, että trendit jatkavat kasvuaan ilman esteitä. Tuolloin tapahtunut öljykriisi kuitenkin romutti tämän uskomuksen. Hiltusen mukaan ”trendi kertoo lähimenneisyydessä ja

tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin.” Trendejä jaetaan mega- ja mikrotrendeihin. Esimerkiksi väestön ikääntyminen on megatrendi ja pitkäaikaisesti vaikuttava muutos, kun taas muotisuuntaukset ovat mikrotrendejä ja vaikuttavat lyhytaikaisesti. (Hiltunen 2009, 94- 6.)

Sähköinen taloushallinto laajenee ja tällä hetkellä sähköisen taloushallinnon palvelujen tarjoaminen on vielä kilpailuetu, mutta tulevaisuudessa on todennäköistä, että sähköinen taloushallinto on niin monella tilitoimistolla, että sillä erottautuminen ei ole enää mahdollista. (Grandlund & Malmi 2003, 54.) STV on investoinut nimenomaan sähköiseen taloushallintojärjestelmään ja sillä on siitä jo hyvä kokemus, mitä se voi hyödyntää laajentaessaan liiketoimintaansa. Tietää järjestelmän haasteet ja mitä pitää ottaa huomioon, kun järjestelmän muuttaa yhteensopivaksi venäläisen kirjanpitojärjestelmän kanssa.

Kun sähköisellä taloushallinnolla pyritään automatisoimaan taloushallinnon toimintoja, suurempaan rooliin nousevat yritysjohton konsultointiin liittyvät tilitoimistopalvelut. (Ihander 2011) Tällöin tilitoimistojen välisessä kilpailussa pärjäävät ne, jotka kykenevät auttamaan asiakkaita näiden liiketoimintaan liittyvissä haasteissa. STV:llä on se etu, että se voi saada tähän asiaan tukea konsernin Gutta – yhtiöltä, joka on yritysjohton konsultointiin erikoistunut yritys.

Tilitoimistot ketjuuntuvat. Suomessa on meneillään tilitoimistojen yhteensulautuminen isompien tilitoimistojen ostaessa pienempiä tilitoimistoja. (Ihander 2011) STV on osaltaan vahvistamassa tätä ilmiötä, koska se joko ostaa tilitoimistoja tai uudet yrittäjät (jotka ovat ostaneet yrityksensä) siirtyvät STV:lle töihin.

Kirjanpitolainsäädäntö yhdenmukaistuu eri maiden välillä. Tämä johtuu siitä, että USA:n taloushallintoliitto ja EU:n direktiivit lähenevät. Oikeastaan USA:n järjestö on laatinut omat sääntönsä, kansainvälinen järjestö pohjaa omat sääntönsä enimmäkseen USA:n järjestön sääntöihin ja EU:n direktiivit perustuvat pitkälle kansainvälisen järjestön sääntöihin. Esim. Venäjä on laatinut monia lakeja samantyyppisiksi kuin kansainvälisen liiton säännöt, vaikka se onkin laatinut useampia lakeja omanlaisekseen. Mitä tarkoittaa STV:lle? Kilpailu lisääntyy ja kilpailijat tulevat helpommin uusille markkina-alueille, koska kilpailun esteet häviävät. Kääntöpuolena on se, että uudella markkina-alueella myös STV:n on helpompi aloittaa toimintansa kuin ennen, ainakin

kirjanpitolainsäädännön puolesta. Erottautuminen tulee olemaan siis entistä tärkeämpää.

Trendejä voi arvioida myös PEST – analyysillä. PEST – analyysin sisältö on kerrottu jo aiemmin sivulla 33. Poliittisen toimintaympäristön arvioinnissa on mukana sekä koti- että kohdemaat. Aloitan kotimaasta. Suomalaiset pk-yritykset voivat saada tukea kansainvälistymiseen. Esim. Finnvera ja Finnfund rahoittavat Venäjällä toimintaansa aloittavia yrityksiä. (Tiri 2010, 43) Poliittisen toimintaympäristön trendistä voi mainita Venäjän kohdalla sen, että viranomaiset vaativat kirjanpitositteet paperisena, vaikka sähköisiä järjestelmiä voikin käyttää. (Tiri 2010, 140) Tämä tarkoittaa STV:n kohdalla sitä, että vaikka sähköisen järjestelmän käyttö voi nopeuttaa kirjanpitoa, tilitoimistojen pitää silti antaa sidosryhmille niiden tarvitsemat asiakirjat paperisena. Tällöin voi kysyä, mitä hyötyä sähköisestä järjestelmästä todella on. STV:n pitääkin miettiä, miten se näyttää järjestelmänsä käyttämisestä koituvan hyödyn venäläisille yrityksille, joiden pitää sähköisen järjestelmän käyttämisestä huolimatta allekirjoittaa runsaasti paperisia asiakirjoja.

Taloudellisesta liiketoimintaympäristöstä. Alla on Venäjään liittyvää taloustietoa (TAULUKKO 6 ja 7). Tiedot on valikoitu Vahvaselän (2009, 68 - 9) kriteerien mukaan: kasvuvauhti, työllisyystilanne, hintataso, tulotaso, taloudellisten resurssien saatavuus, liikkeellä olevan rahan määrä ja korkotaso. Mainituissa taulukoissa (BOFIT 2013a) on Rosstatin, Venäjän keskuspankin ja Bloombergin tiedoista koostettu yhteenveto koko Venäjän taloudesta.

TAULUKKO 6. Venäjän kokonaistalouden kuvaajia (BOFIT 2013a)

Kokonaistalouden kuvaajia											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	ajalta
BKT, %-muutos	7.3	7.2	6.4	8.2	8.5	5.2	-7.8	4.3	4.3	3.9	Q1-3/12
Teollisuustuotanto, %-muutos	8.9	8.0	5.1	6.3	6.8	0.6	-9.3	8.2	4.7	2.6	1-12/12
Kiinteät investoinnit, %-muutos	12.5	13.7	10.9	16.7	22.7	9.9	-15.7	6.0	8.3	6.7	1-12/12
Vähittäiskaupan myynti, %-muutos	8.8	13.3	12.8	14.1	16.1	13.7	-5.1	6.4	7.0	5.9	1-12/12
Työttömyys, % (jakson lopussa)	8.6	8.3	7.6	6.9	6.1	7.8	8.2	7.2	6.1	5.3	12/12
Väestö, milj. henkeä, vuoden alussa	145.0	144.2	143.5	142.8	142.2	142.0	141.9	141.9	142.9	143.0	

Taulukosta 6 voi tehdä seuraavia havaintoja. Venäjän BKT:n muutos on ollut tasaista vuosina 2003 - 2007, mutta kääntynyt laskuun tämän jälkeen ja vuoden 2012 muutos (3.9 %) oli alle puolet tarkasteltavan jakson huippulukemasta (vuonna 2007 muutos oli 8.2 %). Teollisuustuotannon supistuminen oli hieman voimakkaampaa ja se on ollut laskussa vuodesta 2003 asti. Vuoden 2003 huippulukemaan (8.9 %) ei päästy missään vaiheessa, vaikka vuonna 2010 se olikin 8.2 %. Vuoden 2010 jälkeen lasku on kuitenkin ollut voimakkaampaa kuin sitä edeltävillä vuosilla. Kiinteät investoinnit ovat kasvaneet vuosina 2003 - 2007, mutta laskeneet tämän jälkeen tasaisesti. Vähittäiskaupan myynti on kasvanut vuosina 2003 – 2007, mutta laskenut myös tasaisesti tämän jälkeen. Työttömyyden muutos on pysynyt vuosina 2003 – 2012 parin prosenttiyksikön sisällä. Väestön määrä sen sijaan on laskenut vuosien 2003 – 2012 välillä. Vuonna 2009 taulukon 6 neljä ylintä kuvaajaa ovat kaikki olleet negatiivisia ja tämän jälkeen yli kahden vuoden kestävä kasvua kuvaajien arvoissa ei ole ollut. Talous ei siis ole kasvanut vuoden 2009 jälkeen.

TAULUKKO 7. Venäjän rahatalouden kuvaajia. (BOFIT 2013a)

Rahatalouden kuvaajia											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	ajalta
Inflaatio (CPI), 12- kk, % ¹	12.0	11.7	10.9	9.0	11.9	13.3	8.8	8.8	6.1	6.6	12/12
Keskipalkka, USD ²	179	234	302	391	531	696	587	690	795	859	
Keskipalkka, EUR ²	159	188	243	312	388	475	422	520	572	668	
Talletuskorko, % ¹	4.5	3.8	4.0	4.0	5.2	7.0	8.2	4.9	5.7	6.1	12/12

Lainakorko, % ¹	13.0	11.4	10.7	10.5	10.8	15.5	13.7	9.1	9.3	9.4	12/12
Valuuttavaranto, mrd (sis. kulta)	\$ 76.9	124.5	168.4	303.0	476.4	427.1	439.0	479.4	498.6	537.6	12/12

Taulukosta 7 voi tehdä seuraavia havaintoja. Inflaatio on laskenut 2003 – 2012 välillä ja on ollut vuonna 2012 reilu puolet (6.6 %) siitä, mitä se oli vuonna 2003 (12.0 %). Keskipalkka on kasvanut voimakkaasti vuodesta 2003 vuoteen 2012 ja tarkastelujakson alusta keskipalkka on yli nelinkertaistunut. Talletuskorko on kasvanut vuodesta 2003 (talletuskorko 4.5 %) vuoteen 2009 (talletuskorko 8.2 %) ja on tämän jälkeen notkahtanut mutta lähtenyt jälleen kasvuun. Valuuttavaranto on kasvanut jatkuvasti lukuun ottamatta vuotta 2008 ja on melkein seitsenkertaistunut tarkastelujakson alusta (valuuttavaranto 76.9 mrd) verrattuna vuoden 2012 tilanteeseen (valuuttavaranto 537.6 mrd). Rahatalouden kuvaajissa tilanne on hieman erilainen kuin kokonaistalouden kuvaajien kohdalla. Inflaation ja keskipalkan lasku on alkanut vuonna 2009 kuten kokonaistalouden kuvaajista suurimmalla osalla. Sen sijaan talletuskorko on laskenut vasta vuonna 2010 ja valuuttavaranto on laskenut jo 2008. Talletuskorko ja valuuttavaranto ovat kuitenkin jatkaneet kasvuaan notkahduksen jälkeen. Keskipalkkakin on noussut heti vuoden 2009 jälkeen.

Sosiokulttuurisesta toimintaympäristöstä. Vahvaselän mukaan (2008, 69) selvitettäviä asioita ovat esim. potentiaalisten ostajien ominaispiirteet, asenteet ja demografiset tekijät, kulttuurin erityispiirteet, etniset tekijät ja materiaalsen kulttuurin rooli. Etniset ryhmät (Kwintessential 2013): venäläiset 81.5%, tataarit 3.8%, ukrainalaiset 3%, chuvassit 1.2%, baskirit 0.9%, valkovenäläiset 0.8%, moldovalaiset 0.7%, muut 8.1%. Venäläinen yrityskulttuuri poikkeaa suomalaisesta: siinä missä suomalaiset johtajat suosivat delegointia ja abstrakteja työmääräyksiä, venäläiset johtajat käyttävät valtaa itsenäisemmin ja antavat tiukempia määräyksiä. (Finpro 2013; Tiri 2009, 99) Tämän merkitys suomalaiselle johtajalle on siinä, että suomalaisen johtajan on kerrottava selkeämmin alaisilleen, mitä haluaa näiden tekevän. Yllättävä seikka venäläisistä on erilainen aikakäsitys (Tiri 2009, 99): esim. seuraavan vuoden toiminnan suunnittelu on liian vaikeaa, koska aikaa ei voi hallita. Suunnittelujaksojen onkin parempi olla esim. kvartaalin mittaisia. Ulkomaiset yritykset ovat nuorten, urallaan eteenpäin pyrkivien työntekijöiden mielestä houkuttelevia suuremmasta palkasta riippumatta. (Tiri 2009, 99) Sosiokulttuuriseen mutta myös juridiseen toimintaympäristöön liittyvä tekijä venäläisessä kirjanpidossa on kirjanpidon ja viranomaisuuksien läheisempi yhteys kuin Suomessa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että viranomaiset vaativat huomattavasti enem-

män asiakirjoja kuin Suomessa ja niitä on tehtävä tiheämmin. Tämä liittyi siis juridiseen toimintaympäristöön. Sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön tämä liittyy sillä tavalla, että yritysjohto haluaa itse hoitaa suhteensa viranomaisiin. (Järvikuona (toim.) 2010, 51). Tällöin ulkopuolisen tilitoimiston voi olla vaikea päästä tähän väliin, ellei sen palvelukonseptiin kuulu suhdeverkostosta huolehtiminen asiakkaiden puolesta. Suhdeverkostosta huolehtiminen tulee tuotteistaa niin, että asiakkaat näkevät heti, miten yritys tulee huolehtimaan viranomaissuhteista. Tämä on mielestäni avaintekijä Venäjän liiketoiminnassa tilitoimiston näkökulmasta. Vaikka suomalaisyritykset ulkoistavat Pietarin liiketoiminnan aloittamisvaiheessa taloushallinnon, ne sisäistävät sen myöhemmin takaisin juuri näiden viranomaissuhteiden hoitamisen vuoksi. (Järvikuona (toim.) 2010, 40)

Jostain syystä Venäjällä on pitkään pidetty myyjää huijarina. Myyjien arvostus on kuitenkin tasaisesti noussut. Venäjällä korostuu myyjän ammattitaito eri tavalla kuin Suomessa: suhteiden luominen ja ylläpito on tärkeämpää ja ongelmat pyritään viimeiseen asti ratkaisemaan yksin, koska virheen teosta ajatellaan rangaistavan. Yritysjohtoon sitoutuminen myyntiprosessiin on tärkeää, koska ostajat haluavat prosessin aikana olla tekemisissä omaa arvoaan vastaavien henkilöiden kanssa. Silti myyjä on se, joka vastaa myyntiprosessin organisoimisesta ja asiakastietojen keräämisestä ja jakamisesta yrityksen sisällä. Ostaja haluaakin olla pääsääntöisesti tekemisissä yhden henkilön kanssa myyjäyrityksestä, eli myyjän kanssa. Nuoret myyjät voivat erityisesti pelätä olla yhteydessä ostajayrityksen johdon kanssa, jolloin he tyytyvät alemman tason työntekijöihin, jolloin myyntiprosessi vaikeutuu ja myyjä helposti turhautuu ja vaihtaa joko yritystä tai työtehtävää. Yritysjohdolla onkin merkittävä rooli myynnin tukemisessa, koska venäläinen myyjä pelkää virheiden tekemistä, mikä näkyy passiivisuutena. Yritysjohtoon on siis perehdytettävä myyjä sekä lisäkoulutettava ja rohkaistava tätä säännöllisesti. (Tiri 2009, 155 – 7.)

Teknologisesta toimintaympäristöstä. Vahvaselän mukaan (2009, 69) teknologiseen toimintaympäristöön kuuluvat tuotteeseen sisältyvä teknologia, valmistuksessa käytetty teknologia ja johdon käytössä oleva teknologia. Tuote on sähköisesti toimiva kirjanpito, jossa pitää ottaa huomioon Venäjällä vaadittavat paperiset kirjanpidon asiakirjat sekä Venäjän kirjanpitoon liittyvät piirteet, joiden vuoksi kirjanpito-ohjelma pitää mm. muuttaa ymmärtämään venäjää. Tuotteeseen ja sen valmistukseen sekä johdon käytössä olevaa teknologiaa on vaikea erottaa toisistaan: pitää siis kysyä STV:n joh-

dolta, mitä heillä on tällä hetkellä käytössä. Lopuksi yhteenveto PEST-analyysistä kuvassa 14.

Toimintaympäristöt	
Poliittinen	<ul style="list-style-type: none"> Kirjanpidon tositteet lakisääteisesti paperisena – mitä hyötyä sähköisestä kirjanpidosta?
Ekonominen	<ul style="list-style-type: none"> Talous ei ole vielä kääntynyt nousuun vuoden 2008 jälkeen
Sosio-kulttuurinen	<ul style="list-style-type: none"> Alaisina venäläiset tarvitsevat mieluusti kvartaalin mittaisia suunnittelujaksoja ja tarkempaa työnohjausta kuin suomalaiset
Teknologinen	<ul style="list-style-type: none"> miten saada järjestelmä toimimaan venäjäksi ja venäläisen kirjanpitolainsäädännön mukaan?

Kuva 14. Venäjän PEST – analyysi

Seuraavaksi käsittelen Viroa. Tiedot on valikoitu Vahvaselän (2009, 68 - 9) kriteerien mukaan: kasvuvauhti, työllisyystilanne, hintataso, tulotaso, taloudellisten resurssien saatavuus, liikkeellä olevan rahan määrä ja korkotaso. Taulukossa 8 ja 9 näkyvät Viron talouden kuvaajat vuodesta 2003 vuoteen 2012. Tiedot on esitetty samalla tavalla kuin Venäjän osalta, joten ne ovat vertailukelpoisia. Taulukon 9 tiedot ovat peräisin Viron Keskuspankilta. (Eesti Pank 2013a).

TAULUKKO 8. Viron kokonaistalouden kuvaajia. (Eesti Pank 2013a)

Kokonaistalouden kuvaajia											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 ^e
BKT, %-muutos	7,8	6,3	8,9	10,1	7,5	-4,2	-14,1	3,3	8,3	3,2	
Teollisuustuotanto, %-muutos	11,5	9,6	11	10,1	6,4	-4,6	-24	22,7	19,8	0,3	
Kiinteät investoinnit, EUR m	1697,2	1890,6	2140	2874,6	3102,9	2794,7	1990,4	1535,7	2365,6	2659,5	
Vähittäiskaupan myynti, % -muutos	2197,9 m €	16	13	23	20	6	-17	0	12	12	
Työttömyys, % (jakson lopussa)	10	9,7	7,9	5,9	4,7	5,5	13,8	16,9	12,5	10,2	
Väestö, milj. henkeä, vuoden alussa	1,3536	1,3493	1,3461	1,3435	1,3417	1,3407	1,3403	1,3402	1,3399	1,2905	

Taulukosta 8 voi tehdä seuraavia havaintoja. BKT:n muutos on vaihdellut Virossa enemmän kuin Venäjällä. Vuodesta 2003 vuoteen 2006 Viron BKT on kasvanut mutta

pudonnut raskaasti vuosina 2008 ja 2009. Tämän jälkeen vuotena 2010 ja 2011 kasvu on ollut voimakasta, mutta jälleen 2012 BKT:n kasvu on hidastunut. Teollisuustuotannon muutoksen vaihtelu on ollut myös voimakasta. Vuodesta 2003 vuoteen 2006 luvut ovat olleet 9,6 %:n ja 11,5 %:n välillä. Vuodesta 2007 vuoteen 2009 teollisuustuotanto on supistunut voimakkaasti 6,4 %:sta -24 %:iin, mutta noussut vuosiksi 2010 ja 2011 lähelle 20 %:ia. Vuonna 2012 teollisuustuotanto oli jälleen supistunut voimakkaasti ja kasvua oli vain 0,3 %. Kiinteät investoinnit kasvoivat vuodesta 2003 (1697,2 milj €) vuoteen 2007 asti (3102,9 milj €)

Seuraavassa taulukossa 9 on tietoja Viron rahataloudesta. Olen koonnut tiedot Viron Keskuspankin tilastoista: inflaatio ja keskipalkka (Eesti Pank 2013a), korot (Eesti Pank 2013b ja 2013c).

TAULUKKO 9. Viron rahatalouden kuvaajia. (Eesti Pank 2013a; Eesti Pank 2013b; Eesti Pank 2013c)

Rahatalouden kuvaajia										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inflaatio (CPI), 12-kk, % ¹	1,3	3	4,1	4,4	6,6	10,4	-0,1	3	5	3,9
Keskipalkka, USD ²										
Keskipalkka, EUR ²	429,7	465,7	516	601,2	724,5	825,2	783,8	792,3	839	887
Talletuskorko, % ¹	1,61	1,96	2,4	3,4	3,95	3,9	0,89	1,27	1,23	0,42
Lainakorko, % ¹	4,54	4,89	4,42	5,25	6,47	6,49	3,93	4,48	4,35	3,21
Valuuttavaranto, mrd \$ (sis. kulta)										

Taulukosta 9 voi tehdä seuraavia havaintoja. Inflaatio on noussut tasaisesti vuodesta 2003 (1,3 %) vuoteen 2008 (10,4 %), mutta pudonnut tämän jälkeen voimakkaasti (vuonna 2009 inflaatio -0,1 %) eikä ole tämän jälkeen jatkanut samanlaista nousua. Vuosien 2010 ja 2012 välillä inflaatio on pysynyt 3 ja 5 %:n sisällä. Keskipalkka nousi vuodesta 2003 (429,7 EUR) vuoteen 2008 (825,2 EUR), mutta putosi vuonna 2009 (783,8 EUR), minkä jälkeen keskipalkka jatkoi kasvuaan tasaisesti vuoteen 2012 (887 EUR). Talletuskorko kasvoi vuosien 2003 ja 2007 välillä 1,61 %:sta 3,95 %:iin, laski hieman vuonna 2008 (3,9 %) ja putosi voimakkaasti vuonna 2009 (0,89 %). Vuodesta 2010 vuoteen 2012 talletuskorko on laskenut 1,27 %:sta 0,42 %:iin. Lainakorko kasvoi epätasaisesti vuosien 2003 (4,54 %) ja 2008 (6,49 %) välillä. Ainoastaan vuonna 2005 lainakorko laski mainitun ajanjakson sisällä ollen 4,42 %. Vuonna 2009 lainakorko laski 3,93 %:iin, nousi vuonna 2010 4,48 %:iin ja laski tämän jälkeen vuoteen 2012 3,21 %:iin.

4.4 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissa olevat yritykset olen valikoinut tilintarkastuskonserni PWC:n entistä työntekijää, Seppo Väisästä haastatteleamalla. Väisänen oli useita vuosia vastuussa Baltian ja Venäjän liiketoiminnasta ja on siksi asiantuntija sikäläiseen taloushallintoon ja sen erityispiirteisiin liittyen. Kilpailija-analyysin materiaalin sain yritysten kotisivuilta.

Kilpailija-analyysin tavoite ja keskeiset selvitettävät kysymykset (Äijö 2008, 109 - 10):

- tärkeimmät suorat kilpailijat eri tuote- ja asiakaskategorioissa
 - tärkeimmät epäsuorat kilpailijat
 - kilpailun määrä
 - kilpailun rakenne
 - kilpailun taso
 - tärkeimmät yksittäiset kilpailijat
1. ketkä ovat yrityksemme suoria kilpailijoita (tuotteemme kanssa samantyyppisiä tuotteita tarjoavat yritykset)?
 2. mitä parhaat kilpailijat osaavat yritystämme paremmin? Mitä yritys voi heiltä oppia?
 3. Mikä on yksittäisten uhkaavimpien kilpailijoiden menestyksen perusta ja kilpailustrategia?
 4. Minkälaista epäsuoraa kilpailua yritys kohtaa markkinoilla? Mitkä muut tuotteet ja yritykset kilpailevat samasta asiakkaan rahasta (esim. vaihtoehtoiset investointikohteet)?
 5. Mitkä ovat yrityksen tarjoamat edut suhteessa epäsuoraan kilpailuun?
 6. Mikä on kohdemarkkinoilla kilpailun määrä, rakenne ja taso?
 - 6.1. mikä on kilpailijoiden koko ja lukumäärä?
 - 6.2. mikä on kohdemarkkinoilla kilpailun rakenne (esim. paljon pieniä paikallisia kilpailijoita tai muutama suuri kansainvälinen kilpailija)?
 - 6.3. Mikä on kohdemarkkinoilla kilpailijoiden taso? Miten kilpailijoiden tasoa (lähinnä tuotteiden tasoa ja hintaa) voidaan luonnehtia suhteessa yritykseen?
 7. Mikä on paras tapa hankkia syvällistä ja luotettavaa tietoa kilpailijoista?

Leinonen (Viro ja Venäjä)

1. **ketkä ovat yrityksemme suoria kilpailijoita (tuotteemme kanssa samantyyppisiä tuotteita tarjoavat yritykset)?** Tilitoimistot yleisesti. Leinonen on vahva toimija koko Baltian alueella. Leinosella on toimistot myös Pietarissa ja Mosko-

vassa. Huomattavaa on se, että Venäjän kohdalla Leinonen on keskittynyt palvelemaan suomalaisia yrityksiä, kun Viron kohdalla sivut on kohdistettu englanniksi kansainväliselle lukijakunnalle. (Leinonen 2013c) Eli Leinonen on keskittynyt palvelemaan suomalaisia yrityksiä venäläisten sijaan, kuten Väisänen (2013) toteaa olevan viisaampaa (Väisänen mukaan venäläiset järjestävät taloushallinnon mieluummin itse tai venäläisen tilitoimiston kautta)

2. **mitä parhaat kilpailijat osaavat yritystämme paremmin? Mitä yritys voi heiltä oppia?** Tässä kohtaa voisi lainata Äijöä ja todeta, että jokaisella kansainvälistyvällä yrityksellä on myötäsytynen kustannushaitta kilpailijoihin verrattuna (Äijö 2008, 61) Tämä tarkoittaa sitä, että kansainvälistyneet yritykset ovat jo hankkineet enemmän kokemusta, tunnettuutta, verkostoja yms. siitä liiketoimintaympäristöstä, minne kansainvälistyvä yritys on suuntaamassa. Leinosen suhteen (kysymykseen vastatakseni) voi sanoa niin, että sillä on pitkä kokemus Virossa toimimisesta: kulttuurista, henkilöstön hankkimisesta, verotuksesta ja muusta taloushallintoon liittyvästä, asiakkaiden neuvomisesta tulevien muutosten suhteen jne. Leinosella ei kuitenkaan ole kotisivuillaan näkyvässä sellaista palvelua, mistä näkyisi välittömästi asiakkaan saama hyöty. Tarkoitin tällä sitä, että Leinonen tarjoaa yleisiä taloushallinnon palveluja, joita tilitoimistot yleensä tarjoavat. Sen kilpailuetuna on mielestäni vain se, että se on toiminut niin pitkään Virossa (vuodesta 1992), että se tuntee toimintaympäristön ja sen tulevat muutokset hyvin, minkä vuoksi se osaa neuvoa asiakkaita paremmin kuin alueelle tulevat kilpailijat. Mitään poikkeuksellisen hyvää liiketoimintamallia sillä ei kuitenkaan vaikuta olevan.
3. Mikä on yksittäisten uhkaavimpien kilpailijoiden menestyksen perusta ja kilpailustrategia? Leinosen menestyksen perusta on juuri tuossa, mitä äsken kirjoitin. Se ei tarjoa mitään erikoista tai anna mitään konkreettista lupaus palvelun tehosta tai takuusta. (Leinonen 2013b)
4. Minkälaista epäsuoraa kilpailua yritys kohtaa markkinoilla? Mitkä muut tuotteet ja yritykset kilpailevat samasta asiakkaan rahasta (esim. vaihtoehtoiset investointikohteet)? Epäsuoraa kilpailua voi olla vain se, että yritykset haluavat hoitaa taloushallinnon itse, mitä tilitoimistot Venäjällä varmasti kohtaavat. Virossa en usko tämän olevan niin merkittävä tekijä, koska Väisänen (2013) mukaan Viro on hyvin samankaltainen toimintaympäristönä kuin Suomi.
5. Mitkä ovat yrityksen tarjoamat edut suhteessa epäsuoraan kilpailuun? Helppous: asiaan erikoistuneet työntekijät hoitavat taloushallinnon tehtävät paljon nopeammin kuin yrittäjät/yritykset, joilla ei ole aikaa syventyä taloushallintoon.

6. Mikä on kohdemarkkinoilla kilpailijoiden taso? Miten kilpailijoiden tasoa (lähinnä tuotteiden tasoa ja hintaa) voidaan luonnehtia suhteessa yritykseen? Leinonen ei pidä hinnastoaan esillä, niin kuin eivät tilitoimistot tunnu muutenkaan tekevän.
7. Mikä on paras tapa hankkia syvällistä ja luotettavaa tietoa kilpailijoista? Kotisivut ovat yleinen tapa. Paras tapa olisi tilata Leinosen palvelu, ja arvioida toimintaa sitä kautta. Se olisi kuitenkin kallis ja hidas tapa. Toinen tapa olisi hankkia tietoa entsiltä ja nykyisiltä Leinosen asiakkailta.

Seppo Väisänen mainitsi Leinosen vahvana tekijänä Viron tilitoimistomarkkinoilla. (Väisänen 2013) Leinosen kotisivuilla mainitaankin, että konserni on Baltian alueen suurimpia ja vanhimpia yrityksiä tilitoimistomarkkinoilla: se on aloittanut toimintansa Virossa 1992 ja toimii siellä 25 työntekijän miehityksellä. (Leinonen 2013a)

Rödl & Partner on aloittanut toiminnan Virossa vuosien 1991 ja 1994 välillä, jolloin se perusti useisiin entisiin Neuvostotasavallan maihin toimipisteen. Yritys on laajentunut uusiin maihin tytäryrityksinä. Syyksi yritys mainitsee sen, että kun on kyseessä useita maita koskeva projekti, konsernin tytäryritysten on helpoin hoitaa tällaiset projektit franchise - toimintaan verrattuna. (Rödl & Partner 2013b) Työntekijöitä Virossa on alle 40. (Rödl & Partner 2013c) Yritys mainitsee sivuillaan yrittäjämäisen lähestymistavan liike-elämän asioihin sekä kasvun syyksi asiakkaiden halun laajentua asiakkaiden mukana. Yrityksen neuvonantajista monet ovat alansa johtavia asiantuntijoita, mutta yritys pyrkii saamaan kohdemaassa toiminnan paikallisten vetämäksi mahdollisimman pian, koska uskoo paikallisten osaavan johtaa yritystä parhaiten. (Rödl & Partner 2013d) Tosin konsernia johtavat saksalaiset, eli ”ulkomaisilla” henkilöillä ei ole vielä asiaa konsernin johtoryhmään. (Rödl & Partner 2013e) Rödl & Partner on siis selvästi valinnut kansainvälistymisstrategiakseen Hillin mainitseman strategian. Tämä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä tytäryrityksissä, koska urakehityksen rajat on helposti nähtävissä Rödlillä. Rödl & Partnerillakaan ei Leinosen tavoin ole julkista palvelukonseptia, missä olisi jokin takuu ja konkreettinen hyöty, minkä asiakas tulee saamaan. Sen sijaan Rödl & Partner pyrkii vakuuttamaan kotisivuillaan kävijät siitä, että sen laaja toiminta, monialainen asiantuntemus ja yrittäjämäinen asenne riittävät vakuuttamaan asiakkaat. Mutta ovathan nämäkin sellaisia tekijöitä, joita vastaan on vaikea kilpailla: konsernilla kuitenkin on toimintaa joka puolella maailmaa ja asiantuntemus vaihtelee taloushallinnosta vero- ja asianajopalveluihin. Taloushallintoon liittyvä sähköisyys mainitaan konsernin sivuilla: työntekijät tuntevat useita eri taloushallinnon ohjelmistoja ja verkkolaskutus on tuttua. Rödl & Partner antaa ainakin opis-

kelijalle itsestään sellaisen kuvan, että se on keskittynyt palvelemaan kansainvälistyviä ja isoja yrityksiä. Tässä voi olla Talousverkolle tilaisuus: mainostaa Virossakin sitä, että STV on yrittäjien muodostama. Yllättävää kyllä, Viron maaesitteessä viimeisessä virkkeessä todetaan Rödl & Partnerin keskittyvän saksalaisiin asiakkaisiin. (Rödl & Partner 2013g) Venäjän maasivuilla taas käännöstä ei ole saatavilla englanniksi ollenkaan, vain saksaksi ja venäjäksi, joten raja-venäläisiin ja saksalaisiin yrityksiin on selvä. Konserni toimii Pietarin ja Moskovan lisäksi myös Kalugassa ja Sotshissa. (Rödl & Partner 2013h)

Yllättävää kyllä, Accountor Konsu, kuten Leinonen ja Rödl & Partner tarjoaa samantyyppisiä palveluja: lakisääteisiä taloushallinnon palveluja, sisäisen laskennan palveluja, veropalveluja, lakiasianpalveluja, rekrytointia, tilintarkastusta ja konsultointia. Sen vuoksi en nyt avaa Konsun palveluja tarkemmin: ne ovat samanlaisia kuin kahdella edellisellä kilpailijalla. Palvelukuvaukset ovat aika vaatimattomia, kuten ne ovat kaikilla kilpailijoilla: kaikki mainitut kilpailijat tarjoavat samantyyppisiä palveluja. Poikkeuksena Konsu tarjoaa tutkimuspalveluja kansainvälistymiseen ja markkinointiin liittyen. Konsu ei tosin toimi Baltiassa ja Venäjällä, toisin kuin Leinonen sekä Rödl & Partner. (Accountor Konsu 2013a)

Tuokolla on 70 työntekijää Suomessa ja Virossa. Netvisor myös käytössä. (Tuokko 2014a) Tuokolla on ollut Virossa toimintaa vuodesta 1992, alle 20 työntekijää. Ei konsultointipalveluja. (Tuokko 2014b) Tuokolla on pientä kohdentamista palveluisaan kun sillä on erikseen kotisivuillaan osiot perheyrietyksille ja start-up-yrityksille. (Tuokko 2014c) Silti se ei ole laatinut näille kohderyhmille selvästi erottuvia palveluja, vaan kyse on enemmän siitä, että näille kohderyhmille sopivia palveluja luetellaan Tuokon olemassa olevasta palveluvalikoimasta. Itse palveluita ei siis ole tehty suoraan näille kohderyhmille.

Alla olevassa taulukossa 10 on yhteenvetona kilpailijoiden palvelut, jotka olen ottanut yritysten kotisivujen palvelukuvausten perusteella.

TAULUKKO 10. Yhteenveto kilpailijoiden palvelutarjonnasta

Palvelut	Leinonen	Rödl & Partner	Accountor Konsu	Avenir

tilintarkastus	✓	✓	✓	
veroneuvonta	✓	✓	✓	
lakiasiat	✓	✓	✓	
yritysostot	✓	✓	✓	
kirjanpito- ja ra- hoituspalvelut	✓	✓	✓	
käännöspalvelut		✓		
rekrytointipalvelut			✓	
tutkimuspalvelut			✓	
yrittäjän perus- taminen	✓	✓	✓	

Muita kilpailijoita löytyy Viron kirjanpitoyritysten liiton (Eesti raamatupidamisetevõtete Liit) sivuilta. Suomalaisina esiintyviä yrityksiä siellä on vain Tuokko, joka on jo käsitelty aiemmin. Muita kilpailijoita ovat EFTA, Competence (tekee Rödl & Partnersin kautta yhteistyötä), Vesiir, Finance Management, IMG Numeri, Kermon, Kaupmehe Raamatupidajad, Vallaste ja Partnerid, Eventus, Grant Thornton ja Sunny Finants. (Viron kirjanpitoyritysten liitto 2014) Nämä yritykset ovat kaikki isompia kuin toimeksiantajani yritys. Mielestäni parin hengen suomalaiset tilitoimistot, jotka tarjoavat palvelujaan myös Virossa, ovat samanlaisia kuin toimeksiantajani yritys ja sen takia pahimpia kilpailijoita. Ongelmana on, että tällaisia yrityksiä on vaikea löytää. Sen sijaan isompia, n. 10 hengen tilitoimistot löytyvät nopeasti esim. mainitun kirjanpitoyritysten liiton kautta. Joka tapauksessa kaikki mainitut tilitoimistot tarjoavat hyvin samanlaisia palveluja. Joitakin eroja on. Esimerkiksi Rödl & Partner tarjoaa käännöspalveluja ja Konsu tutkimus- ja rekrytointipalveluja. Kohderyhmärajoituksia ei millään mainitulla yrityksellä näytä kuitenkaan olevan. Mitään muutakaan tuotekehitystä palveluissa ei näy. Tämä on hyvä asia, koska erottuminen kilpailijoista on helppoa pienelläkin tuotekehityksellä.

5 KYSELYTUTKIMUKSEN SISÄLTÖ

5.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Toteutin kvantitatiivisen tutkimuksen tekemällä sähköisen kyselytutkimuksen Virossa toimiville suomalaisyrityksille. Syynä on se, että toimeksiantajan asiakkaat ovat tätä

TAULUKKO 13. Mitä mieltä olet tilitoimistosi hinnoittelusta eri palveluiden kohdalla?

	Todella edullinen1	Melko edullinen2	En osaa sanoa3	Melko kallis4	Todella kallis5	Yhteensä	Keskiarvo
Kirjanpito	0	2	0	1	0	3	2,67
Ostoreskontra	0	2	1	0	0	3	2,33
Myyntireskontra	0	2	1	0	0	3	2,33
Palkanlaskenta	0	3	0	0	0	3	2
Tilinpäätös	0	3	0	0	0	3	2
Yhteensä	0	12	2	1	0	15	2,27

Väitteeseen 3 oli vastaajia 3 kpl. Tilitoimistopalvelut olivat suurimmalle osalle vastaajista melko edullisia. Kaksi vastaajaa eivät osanneet sanoa osto- ja myyntireskontran kohdalla niiden hinnoittelusta mitään. Yhden vastaajan mielestä kirjanpito oli melko kallista. Vastausten perusteella tilitoimistopalveluiden hinta ja niistä saatava hyöty ovat mielestäni nyt kohdallaan. Jos hinta on liian korkea, silloin asiakas ei koe saavansa tuotteesta/palvelusta riittävästi hyötyä.

4. Kuinka tärkeitä seuraavat tilitoimistopalvelut ovat yrityksellenne?

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 14. Kuinka tärkeitä seuraavat tilitoimistopalvelut ovat yrityksellenne?

	Ei yhtään tärkeä1	Ei kovin tärkeä2	En osaa sanoa3	Hieman tärkeä4	Erittäin tärkeä5	Yhteensä	Keskiarvo
Kirjanpito	0	0	0	0	3	3	5
Ostoreskontra	0	0	1	1	1	3	4
Myyntireskontra	0	0	1	1	1	3	4
Palkanlaskenta	0	0	0	0	3	3	5
Tilinpäätös	0	0	0	0	3	3	5
Yhteensä	0	0	2	2	11	15	4,6

Väitteeseen 4 oli vastaajia 3. Yksi vastaaja ei tiennyt myynti- ja ostoreskontran merkitystä yritykselleen. Toinen vastaaja piti niitä hieman tärkeinä ja kolmas erittäin tärkeinä. Kaikki kolme vastaaja pitivät kirjanpitoa, palkanlaskentaa ja tilinpäätöstä erit-

täin tärkeinä palveluina. Osto- ja myyntireskontran merkityksen korostaminen on siis yksi mahdollisuus kehittää tilitoimistopalveluita.

5. Kuinka hyvin nykyinen tilitoimisto on tuottanut seuraavia palveluja?

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 15. Kuinka hyvin nykyinen tilitoimisto on tuottanut seuraavia palveluja?

	Erittäin huonosti ¹	Melko huonosti ²	En osaa sanoa ³	Melko hyvin ⁴	Erittäin hyvin ⁵	Yhteensä	Keskiarvo
Kirjanpito	0	0	0	1	2	3	4,67
Ostoreskontra	0	1	1	0	1	3	3,33
Myyntireskontra	0	1	1	0	1	3	3,33
Palkanlaskenta	0	1	0	0	2	3	4
Tilinpäätös	0	0	0	1	2	3	4,67
Yhteensä	0	3	2	2	8	15	4

Väitteeseen 5 oli vastaajia 3 kpl. Osto- ja myyntireskontra sekä palkanlaskenta olivat melko huonosti tuotettuja palveluita. Yksi vastaaja ei osannut sanoa näihin kahteen palveluun mitään ja yksi vastaaja oli erittäin tyytyväinen. Syytä tähän ei tämän kysymyksen kohdalla voinut kertoa eikä kukaan vastaajista kertonut sitä seuraavan kysymyksen nro 6 kohdalla. Kirjanpitoon vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä. Palkanlaskentaan ja tilinpäätökseen oltiin enimmäkseen tyytyväisiä.

6. Minkä palvelujen osalta yrityksesi haluaa parempaa palvelua? Millä tavalla parempaa?

Ei vastauksia.

7. Minulle on tärkeää tietää, että tilitoimistollani

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 16. Tilitoimiston kapasiteetti

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
on yritykseni liiketoiminnan kasvaessa tarjolla lisää ammattitaitoista henkilökuntaa.	0	0	0	2	1	3	4,33
on tarjolla liiketoimintaa tehostavaa konsultointia.	1	1	0	0	1	3	2,67
Yhteensä	1	1	0	2	2	6	3,5

Väitteeseen 7 oli vastaajia 3 kpl. Konsultointi ei ollut kahdelle vastaajalle tärkeä palvelu tilitoimistossa. Yksi vastaaja piti sitä tärkeänä. Sen sijaan kolme vastaajaa pitivät tärkeänä tietää, että tilitoimistolla on kapasiteettia tuottaa palvelunsa jos vastaajan yrityksen liiketoiminta kasvaa.

8. Nykyinen tilitoimistoni

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 17. Nykyisen tilitoimiston kapasiteetti

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
pystyy tarjoamaan lisäresursseja minulle tarjoamiinsa palveluihin	0	2	1	0	0	3	2,33
tarjoaa liiketoimintaa tehostavia konsultointipalveluja	2	1	0	0	0	3	1,33
Yhteensä	2	3	1	0	0	6	1,83

Väitteeseen 8 oli vastaajia 3 kpl. Kaksi vastaajaa eivät uskoneet nykyisen tilitoimiston kapasiteetin riittävän vastaajan yrityksen liiketoiminnan kasvaessa. Minkään vastaajan tilitoimisto ei tarjoa liiketoimintaa tehostavaa konsultointia. Yksi vastaaja oli hieman eri mieltä siitä, tarjoaako tilitoimisto liiketoimintaa tehostavaa konsultointia.

9. Kuinka tärkeitä referenssit ovat yrityksellesi tilitoimistopalveluita ostettaessa?

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 18. Referenssien tärkeys

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
Referenssit ovat tärkeitä kun yritykselleni valitaan tilitoimisto.	0	0	0	2	1	3	4,33
Oman toimialan referenssit ovat tärkeämpiä kuin muiden toimialojen referenssit.	0	1	0	2	0	3	3,33
Yhteensä	0	1	0	4	1	6	3,83

Väitteeseen 9 oli vastaajia 3 kpl. Referenssit olivat kaikille vastaajille tärkeitä. Sen sijaan kukaan ei pitänyt oman toimialan referenssin ehdottomasti tärkeämpinä kuin muiden toimialojen referenssejä ja yksi vastaaja oli jopa hieman eri mieltä tämän väitteen kohdalla.

10. Miten tärkeitä referenssit olivat, kun valitsitte nykyisen tilitoimiston?

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 19. Nykyisen tilitoimiston referenssit

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
Yritykseni valitsi nykyisen tilitoimiston lopulta referenssien vuoksi.	1	0	0	1	1	3	3,33
Nykyisellä tilitoimistolla on referenssejä yritykseni toimialalta.	3	0	0	0	0	3	1
Yhteensä	4	0	0	1	1	6	2,17

Väitteeseen 10 oli vastaajia 3 kpl. Referenssit olivat kahden vastaajan yritykselle tärkeitä tilitoimistoa valittaessa, kun taas yhden vastaajan yritykselle niillä ei ollut merkitystä. Millään tilitoimistolla ei ollut referenssejä vastaajan yrityksen toimialalta.

11. Seuraavien palvelujen nopeus on yritykselleni tärkeää.

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 20. Palveluiden tuottamisen nopeus

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
Kirjanpito	0	0	0	0	3	3	5
Ostoreskontra	0	0	1	0	2	3	4,33
Myyntireskontra	0	0	1	0	2	3	4,33
Palkanlaskenta	0	0	0	0	3	3	5
Tilinpäätös	0	0	0	0	3	3	5
Yhteensä	0	0	2	0	13	15	4,73

Väitteeseen 11 oli vastaajia 3 kpl. Yksi vastaaja ei osannut sanoa osto- ja myyntireskontrien tuottamisen nopeuden merkitystä. Kaikki vastaajat pitivät kaikkia tilitoimistopalveluita tärkeänä tuottaa nopeasti.

12. Tilitoimistoni tuottaa seuraavat palvelut tarpeeksi nopeasti.

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 21. Nykyisen tilitoimiston nopeus

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
Kirjanpito	0	1	0	0	2	3	4
Ostoreskontra	0	1	1	0	1	3	3,33
Myyntireskontra	0	1	1	0	1	3	3,33
Palkanlaskenta	0	1	0	0	2	3	4
Tilinpäätös	0	0	0	1	2	3	4,67
Yhteensä	0	4	2	1	8	15	3,87

Väitteeseen 12 oli vastaajia 3 kpl. Silti vain tilinpäätöksen tuottamisen nopeuteen oli tiin tyytyväisiä. Kaikki muut palvelut tuotettiin vastaajien mielestä liian hitaasti. Tässä on hyvä paikka keskittyä tuotekehitykseen eli tuottaa palveluja nopeammin kuin kilpailijat.

13. Miten haluaisit tilitoimiston kehittävän palvelun nopeutta seuraavien palveluiden kohdalla?

Ei vastauksia.

14. Haluan seuraavien palveluiden lisäävän yritykseni tehokkuutta.

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 22. Palveluiden tehokkuus

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
Kirjanpito	0	0	0	2	1	3	4,33
Ostoreskontra	0	0	1	2	0	3	3,67
Myyntireskontra	0	0	1	2	0	3	3,67
Palkanlaskenta	0	0	1	2	0	3	3,67
Tilinpäätös	0	0	0	2	1	3	4,33
Yhteensä	0	0	3	10	2	15	3,93

Väitteeseen 14 oli vastaajia 3 kpl. Osto- ja myyntireskontra sekä palkanlaskenta oli yhden vastaajan mielestä palvelu, jonka tehokkuudesta vastaaja ei osannut sanoa mitään. Sen sijaan kaikkien muiden palveluiden kohdalla jokainen vastaaja halusi niiden tehostavan yrityksen toimintaa. Erityisesti kirjanpito ja tilinpäätös olivat yhden vastaajan mielestä erittäin tärkeitä tehokkuuden parantamisessa.

15. Nykyinen tilitoimisto lisää palveluillaan yritykseni tehokkuutta.

Vastaajien määrä: 3

TAULUKKO 23. Nykyisen tilitoimiston palveluiden tehokkuus

	Täysin eri mieltä1	Hieman eri mieltä2	En osaa sanoa3	Hieman samaa mieltä4	Täysin samaa mieltä5	Yhteensä	Keskiarvo
Kirjanpito	0	0	1	2	0	3	3,67
Ostoreskontra	0	1	1	1	0	3	3
Myyntireskontra	0	1	1	1	0	3	3
Palkanlaskenta	0	1	1	1	0	3	3
Tilinpäätös	0	0	1	2	0	3	3,67
Yhteensä	0	3	5	7	0	15	3,27

Väitteeseen 15 oli vastaajia 3 kpl. Silti kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että nykyinen tilitoimisto tehostaisi palveluillaan yrityksen toimintaa. Yksi vastaajista ei osannut sanoa tilitoimiston merkitystä yrityksen tehokkuuden parantamisessa minkään palvelun kohdalla. Yksi vastaajista oli hieman eri mieltä tehokkuuden suh-

teen reskontrien sekä palkanlaskennan kohdalla. Muuten kirjanpidon ja tilinpäätöksen suhteen kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tilitoimisto parantaa yrityksen toimintaa palveluillaan.

Kaiken kaikkiaan vastauksista voi tehdä seuraavan tiivistelmän. Vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä tilitoimistopalveluiden hintoihin. Osto- ja myyntireskontrien merkitys ei ollut vastaajille selvää kysyttäessä tilitoimistopalvelujen osuutta liiketoiminnan tehostamiseen. Muiden palveluiden tärkeys oli selvää. Nopeudessa oli kuitenkin parantamisen varaa kaikkien muiden palvelujen paitsi tilinpäätöksen osalta. Palkanlaskenta ja reskontrien hoito olivat huonoiten tuotettuja palveluja. Vastaajille oli tärkeää tietää, että tilitoimistolla on lisäresursseja jos vastaajien yritystoiminta laajenee. Nykyisillä tilitoimistoilla ei vastaajien mielestä ollut tähän resursseja. Konsultointia ei nähty tärkeäksi eikä nykyisillä tilitoimistoilla yritystoimintaa tehostavaa konsultointia ollut. Referenssit yleisesti olivat kaikille vastaajille tärkeitä perusteita tilitoimistoa valitessa, mutta välttämättä oman alan referenssit eivät (vastoin omaa odotustani) olleet muita referenssejä tärkeämpiä. Vastaajat odottivat kaikkien tilitoimistopalveluiden lisäävän yrityksen tehokkuutta, mutta minkään palvelun kohdalla yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että ne tehostaisivat yrityksen toimintaa. Sen sijaan vastaajien äänet hajautuivat joko hieman eri mieltä tai hieman samaa mieltä - vastausvaihtoehtoilla.

6 POHDINTA

Tutkimuksessani laadin kattavasti materiaalia Pietarin, Moskovan ja Viron liiketoimintaympäristöistä. Kilpailija-analyysissa toin esille alan yleistä tilannetta ja asioita, joilla yksittäinen toimija voi erottua. Kyselytutkimus oli haastava toteuttaa, kuten olen todennut. Kyselytutkimukseen vastasi niin harva, että tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan tutkittua ryhmää. Silti jatkotutkimusaiheet kannattaa suunnata tämän tutkimuksen pohjalta, koska joko vastaukset vahvistavat tai heikentävät tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ja tilitoimistopalvelujen kehittäminen helpottuu. Joka tapauksessa tilitoimistojen palveluja pystyy kehittämään tämän tutkimuksen perusteella, koska on mahdollista kysyä seuraavassa tutkimuksessa vastaajilta, että jos tietyistä palveluista on tutkimuksessa mainittuja kokemuksia, niin mitä asioita siihen liittyy.

Suosittelen seuraavaksi tutkimukseksi suomalaisyritysten edustajien yksilöhaastattelua. Kohderyhmä on hyvä: FECC:in jäsenet. Haastattelulla tulee selvittää tarkemmin, mitä asioita tilitoimistopalveluilta odotetaan ja miten odotuksiin on vastattu. Näiden tietojen pohjalta on helpompi kehittää palveluita siihen suuntaan, että tilitoimisto erottuu selkeästi kilpailijoista.

Tutkimuksessani huomasin, että vaikka kaikki vastaajat pitivät tärkeänä palveluiden tuottamisen nopeutta, tilitoimistot eivät olleet vastanneet tähän odotukseen. Lisäksi mikään tilitoimistopalvelu ei vastaajien mukaan yksiselitteisesti lisännyt yritysten tehokkuutta. Osto- ja myyntireskontra sekä palkanlaskenta olivat palveluita joita ei pidetty yhtä arvokkaina kuin muita palveluja. Seuraava askel on selvittää, millä nopeudella yritykset toivovat tilitoimistopalveluita tuotettavan ja mitä ne ovat tästä valmiita maksamaan. Tilitoimistopalveluiden tehokkuuden selventämisessä on myös yksi kehityskohde. Ylipäänsä lähtisin kehittämään tilitoimistopalveluiden hyötyjen esittämistä tarinoiden ja esimerkkien avulla: miten yritys/henkilö hyötyi tai voi hyötyä kehitettyjen tilitoimistopalveluiden käytöstä.

Mielestäni taloushallinnon palvelujen tarjoaminen Virossa tällä hetkellä on perusteltua Venäjän sijaan. Venäjän ulkoistamisliiketoimintaan liittyvät vaikeudet ovat liian suuria kun vertaa länsimaiseen Viroon, jossa taloushallintoon liittyvistä eroista huolimatta on enemmän samankaltaisuuksia ja vähemmän haasteita kuin Venäjällä. Helpompi liiketoimintaympäristö toki vaikuttaa sen, että kilpailijoita on enemmän. Tässä kilpailussa pärjääkin vain se, jonka palvelut ovat selkeästi kilpailijoista erottuvia. Tässä tuotekehitys astuu kuvaan.

Suosittelen Virossa tilitoimistopalveluja suomalaisille yrityksille tarjoavaa yritystä tämän tutkimuksen pohjalta kehittämään palveluistaan hieman nopeampia ja kalliimpia. Nopeampia siksi, että vastaajat sitä toivovat ja pitävät nykyistä palvelua hitaana. Kalliimpia siksi, että kyseessä olisi kuitenkin parempi palvelu, mitä kilpailijat eivät tällä hetkellä tarjoa. Lisäksi palveluista tuleva hyöty pitää kertoa selkeämmin. On hyöty sitten hyötyä verrattuna muihin tilitoimistoihin tai hyötyä asiakkaan liiketoimintaan. Omaa asiantuntijuutta kannattaa enemmän tuoda esille.

Tavoitteenani oli luoda tarkka kilpailustrategia Äijön teorian pohjalta. Mielestäni Äijön kuvaaman nelivaiheisen strategiaprosessin ensimmäisen vaiheen (tiedonkeruu)

tein hyvin, mutta seuraava osa jäi vajaaksi koska en saanut tarpeeksi vastaajia kyselyyni, minkä takia tilastollinen luotettavuus ja yleistettävyys ei ollut mahdollista saavuttaa.

7 LÄHTEET

Accountor Konsu 2013a. Services. WWW-lähde. <http://www.konsu.com/node/32>. Ei päivitystietoja. Luettu 26.9.2013.

Apunen, Antti & Parantainen, Jari 2011. Gurumarkkinointi. Keittiöpsykologiaa insinööreille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

BOFIT 2013a. BOFIT Venäjä – tilastot. WWW – lähde. <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/venajatilastot/Pages/default.aspx>. Päivitetty 15.2.2013. Luettu 28.7.2013.

BOFIT 2013b. BOFIT Venäjä – ennuste 2013 - 2015. WWW – lähde. <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve113.pdf>. Päivitetty 14.3.2013. Luettu 5.8.2013.

Chitwood, Roy 1998. Huipputason myyntitaito: asiakaslähtöisen myyntityön 7 vaihetta. Helsinki: Rastor.

Colman, R. 2002. HR Management Lags Behind at World Class Firms. CMA Management, July - August, p. 9.

Committee for External Relationships of St. Petersburg 2012. Social and Economic Situation in St. Petersburg. WWW-lähde. <http://kvs.spb.ru/userfiles/0212.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 31.7.2013.

Daniels, John D (toim.) 2011. International Business. Environments and Operations. 13th Edition. Boston: Pearson.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Yrittäjyyden edellytykset ja kehitystrendit Virossa ja Suomessa. WWW-lähde. http://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Viro_selvitys_syyskuu_2012.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 9.4.2014.

Eesti Pank 2013a. Key Economic Indicators for Estonia. WWW – lähde. <http://statistika.eestipank.ee/?lng=en#listMenu/1017/treeMenu/MAJANDUSKOOND>. Päivitetty 5.8.2013. Luettu 5.8.2013.

Eesti Pank 2013b. 3.7.1 Loan interest rates by currency, customer group and maturity. WWW – lähde. <http://statistika.eestipank.ee/?lng=en#listMenu/1071/treeMenu/FINANTSSEKTOR/147/979>. Päivitetty 23.7.2013. Luettu 7.8.2013.

Eesti Pank 2013c. 3.7.5 Interest rates of time deposits of non-financial corporations and households by maturity and currency. WWW – lähde. <http://statistika.eestipank.ee/?lng=en#listMenu/1013/treeMenu/FINANTSSEKTOR/147/979>. Päivitetty 23.7.2013. Luettu 7.8.2013.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

FECC 2014. Suomalais-eestiläinen kauppakamari FECC. WWW-lähde. <http://www.fecc.ee/tietoa>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.4.2014.

Finpro 2013. Russia country profile. WWW – lähde. <http://www.finpro.fi/maaprofiilit/venaja> Ei päivitystietoja. Luettu 28.7.2013.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Hill, Charles W. L. 2009. International Business: Competing in the Global Market-place. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Ihander, Tony 2011. Haastattelu 9.11.2011. Toimitusjohtaja. Laskentakonsultit Oy.

Investor's Handbook St. Petersburg 2011. Official Publication of St. Petersburg Government. WWW-lähde. http://gov.spb.ru/Files/file/sp_all2++.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 31.7.2013.

Järvikuona, Petri (toim.) 2010. Yritysten palveluiden ulkoistamisen potentiaali Pietarissa suomalaistoimijoiden näkökulmasta. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. WWW – lähde. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/wp/w483.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 6.8.2013.

Kananen, Jorma 2008a. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Kananen, Jorma 2008b. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Kierikka, Anja – Riitta 2013. Haastattelu opinnäytetyöprosessin alussa. Manager. Sametti Oy.

Kosonen, Riitta & Tani, Alpo 2006. Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-73. Helsingin kauppakorkeakoulu: HSE Print.

Kwintessential 2013. Russia – Language, Culture, Customs and Etiquette. WWW – lähde. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/russia-country-profile.html> Ei päivitystietoja. Luettu 28.7.2013.

Lehto, Juha 1998. Venäjän kauppa ja markkinat. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Leinonen 2013a. Leinonen Estonia. WWW-lähde. <http://leinonen.ee/about-us/introduction>. Ei päivitystietoja. Luettu 24.9.

Leinonen 2013b. What We Promise. WWW-lähde. <http://leinonen.eu/about-us/promise>. Ei päivitystietoja. Luettu 24.9.2013.

Leinonen 2013c. Yhteystiedot. WWW-lähde. <http://leinonen.ru/yhteystiedot/our-people>. Ei päivitystietoja. Luettu 24.9.2013.

Lindfors, Joni 2009. Moskovan kaupungin tarjoama liiketoimintapotentialiaali suomalaisille yrityksille. Opinnäytetyö. Haaga – Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. WWW – lähde. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905273321>. Ei päivitystietoja. Luettu 5.8.2013.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina – analyysi. Porvoo: WSOY.

Metsämäki, Mikko 2011. Markkinatutkimus villiintyi. Kauppalehti 10.1.2011. Luentomoniste, ei sivunumeroa.

Mintzberg, Henry 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The New Press.

Parantainen, Jari 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelustasi tuote 10 päivässä. 5. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pirnes, Hannu & Kukkola, Eemil 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Vantaa: Hansaprint Oy, 47 – 57.

Rope, Timo 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Rödl & Partner 2013a. Establishment of the Association of Estonian Accounting Firms. WWW-lähde. http://www.roedl.com/ee/en/press/press_releases/establishment_of_the_association_of_estonian_accounting_firms.html. Ei päivitystietoja. Luettu 24.9.2013.

Rödl & Partner 2013b. History. WWW-lähde. http://www.roedl.com/ee/en/about_us/history.html. Ei päivitystietoja. Luettu 24.9.2013.

Rödl & Partner 2013c. Our employees. WWW-lähde. http://www.roedl.com/ee/en/about_us/our_employees.html. Ei päivitystietoja. Luettu 24.9.2013.

Rödl & Partner 2013d. About Rödl & Partner. WWW-lähde. http://www.roedl.com/ee/en/about_us/about_roedl_partner.html. Ei päivitystietoja. Luettu 24.9.2013.

Rödl & Partner 2013e. Our Partners. WWW-lähde. http://www.roedl.com/ee/en/about_us/our_partners.html. Ei päivitystietoja. Luettu 25.9.2013.

Rödl & Partner 2013f. Leadership. WWW-lähde. http://www.roedl.com/ee/en/about_us/leadership.html. Ei päivitystietoja. Luettu 25.9.2013.

Rödl & Partner 2013g. About us. PDF-lähde. http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Documents/Regionenbroschueren/2012_

- neu/Laenderbroschuere-Estland-Roedl-Partner-eng.pdf?1380112718785. Ei päivitystietoja. Luettu 25.9.2013.
- Rödl & Partner 2013h. Russia. WWW-lähde. <http://www.roedl.com/ru/de/>. Ei päivitystietoja. Luettu 26.9.2013.
- Statistics Estonia 2013. Most requested statistics. WWW-lähde. Päivitetty 31.7.2013. Luettu 1.8.2013.
- Suomen suurlähetystö, Moskova 2013a. Maatiedosto Venäjä. WWW-lähde. <http://www.finland.org.ru/Public/default.aspx?nodeid=37005&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Päivitetty 4.3.2013. Luettu 1.8.2013.
- Suomen suurlähetystö, Moskova 2013b. Talousuutisia Moskovasta 4.–17.7.2013. WWW-lähde. <http://www.finland.org.ru/public/download.aspx?ID=117683&GUID={7B6A2E80-B04B-4F71-83A2-414B917036B4}>. Päivitetty 18.7. Luettu 1.8.2013.
- Suomen suurlähetystö, Tallinna 2013. Maatiedosto Viro. WWW-lähde. <http://www.finland.ee/Public/default.aspx?nodeid=42668&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Päivitetty 5.2.2013. Luettu 1.8.2013.
- Syrjäläinen, Eija (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Talousverkko 2013. Täysin sähköinen tilitoimisto. WWW-lähde. <http://www.talousverkko.fi/sahkoinen-tilitoimisto/>. Ei päivitystietoja. Luettu 26.10.2013.
- Talvio, H. 2009. Kansainvälistyminen ja kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen. Luento 17.4.2009 Lohjan Laureassa.
- Tilastokeskus 2013. Suomalaiset tytäryritykset ulkomailla 2011. WWW-lähde. http://www.stat.fi/til/stu/2011/stu_2011_2013-04-24_fi.pdf. Päivitetty 24.4.2013. Luettu 9.4.2014.
- Tiri, Mirja (toim.) 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-Paino Hiirikoski Oy.
- Tiri, Mirja (toim.) 1999. Etabloituminen Venäjälle. Yrityksen perustaminen ja yritys-toiminta Venäjällä. Suomalais-venäläinen kauppakamari 1999.
- Tiri, Mirja (toim.) 2011. Venäjän-viennin opas. J-Paino Hiirikoski Oy.
- Tuokko 2014a. Netvisor – ohjelmisto ja tilitoimistopalvelut. WWW-lähde. <http://www.tuokko.fi/palvelut/taloushallinto/tilitoimisto-ja-taloushallinnon-palvelut-suomessa/sahkoinen-taloushallinto-tyokalut-ja-ohjelmistoratkaisut/netvisor/>. Ei päivitystietoja. Luettu 7.4.2014.
- Tuokko 2014b. Tilitoimisto ja taloushallinnon palvelut Virossa. WWW-lähde. <http://www.tuokko.fi/palvelut/taloushallinto/tilitoimisto-virossa/>. Ei päivitystietoja. Luettu 7.4.2014.

Tuokko 2014c. Asiakaskohtaiset palvelukokonaisuudet. WWW-lähde.
<http://www.tuokko.fi/palvelut/asiakaskohtaiset-palvelupaketit/>. Ei päivitystietoja. Luettu 7.4.2014.

Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vastamäki, Jaana 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy, 128 – 140.

Väisänen, Seppo 2013. Haastattelu 13.5.2013.

Wall, Stuart & Minocha, Sonal & Rees, Bronwen 2010. International Business. Third edition. Gosport: Ashford Color Press.

Viron kirjanpitoyritysten liitto 2014. Liikmelisus. WWW-lähde.
<http://erpel.ee/?page=1004&selected=9782&lang=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.4.2014.

Äijö, Toivo 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

HR Venäjällä : henkilöstöhallinnon käsikirja / toimittaja Mirja Tiri.
69.13 HR

Kysely tilitoimistopalveluista Virossa toimiville suomalaisille pk-yrityksille

Hei!

Kiitoksia kun osallistut tähän lyhyeen, anonymisti täytettävään kyselytutkimukseen. Teen opinnäytetyötä Virossa toimivien suomalaisyritysten asenteista tilitoimistopalveluita kohtaan.

Kysely koostuu 16 kysymyksestä/väittämästä ja lopuksi voit kertoa muutamia yleisiä taustatietoja yrityksestäsi. Kyselyn täyttäminen kestää vain muutaman minuutin.

Vastauksesi ovat tärkeitä, koska niiden perusteella on mahdollista laatia yrityksellesi parempia tilitoimistopalveluita.

Ystävällisin terveisin,

Harri Huhta
Liiketalous
Mikkelin ammattikorkeakoulu

Tilitoimistopalvelujen hinnoittelu. Ota kantaa seuraaviin väittämiin.

1. Tilitoimistopalveluiden selkeä hinnoittelu on tärkeää.

	Täysin eri mieltä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa miel- tä 4	Täysin samaa mieltä 5
Arvostan selkeää hinnoittelua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilitoimistoni hinnoittelu on tällä hetkellä selkeää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Missä palvelu(i)ssa olisi parannettavaa?

Kerro valitsemasi palvelun kohdalla, miten haluaisit tilitoimiston kehittävän sen

hinnoittelua.

Kirjanpito

Ostoreskontra

Myyntireskontra

Palkanlaskenta

Tilinpäätös

3. Mitä mieltä olet tilitoimistosi hinnoittelusta eri palveluiden kohdalla?

	Todella edul- linen 1	Melko edul- linen 2	En osaa sanoa 3	Melko kallis 4	Todella kallis 5
Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilitoimistopalvelujen vastaavuus yrityksenne tarpeisiin

4. Kuinka tärkeitä seuraavat tilitoimistopalvelut ovat yrityksellenne?

Ei yhtään tärkeä 1	Ei kovin tärkeä 2	En osaa sanoa 3	Hieman tärkeä 4	Erittäin tärkeä 5
--------------------------	-------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------

LIITE 1(3).
Kyselylomake

Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kuinka hyvin nykyinen tilitoimisto on tuottanut seuraavia palveluja?

	Erittäin hu- nosti 1	Melko hu- nosti 2	En osaa sanoa 3	Melko hyvin 4	Erittäin hyvin 5
Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Minkä palvelujen osalta yrityksesi haluaa parempaa palvelua? Millä tavalla pa-
rempaa?**

Kirjanpito

Ostoreskontra

Myyntireskontra

Palkanlaskenta

Tilinpäätös

Tilitoimiston kapasiteetti

7. Minulle on tärkeää tietää, että tilitoimistollani

	Täysin eri miel- tä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
on yritykseni liiketoiminnan kasvaessa tarjolla lisää ammat- titaitoista henkilökuntaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on tarjolla liiketoimintaa te- hostavaa konsultointia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Nykyinen tilitoimistoni

	Täysin eri miel- tä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
pystyy tarjoamaan lisäresurs- seja minulle tarjoamiinsa pal- veluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tarjoaa liiketoimintaa tehosta- via konsultointipalveluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Referenssit

9. Kuinka tärkeitä referenssit ovat yrityksellesi tilitoimistopalveluita ostettaessa?

	Täysin eri miel- tä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
Referenssit ovat tärkeitä kun yritykselleni valitaan tilitoi- misto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman toimialan referenssit ovat tärkeämpiä kuin muiden toimialojen referenssit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten tärkeitä referenssit olivat, kun valitsitte nykyisen tilitoimiston?

	Täysin eri mieltä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
Yritykseni valitsi nykyisen tilitoimiston lopulta referenssien vuoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyisellä tilitoimistolla on referenssejä yritykseni toimialalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nopeus

11. Seuraavien palvelujen nopeus on yritykselleni tärkeää.

	Täysin eri mieltä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Tilitoimistoni tuottaa seuraavat palvelut tarpeeksi nopeasti.

	Täysin eri mieltä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten haluaisit tilitoimiston kehittävän palvelun nopeutta seuraavien palveluiden kohdalla?

Kirjanpito

Ostoreskontra

Myyntireskontra

Palkanlaskenta

Tilinpäätös

Tehokkuus

14. Haluan seuraavien palveluiden lisäävän yritykseni tehokkuutta.

	Täysin eri mieltä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Nykyinen tilitoimisto lisää palveluillaan yritykseni tehokkuutta.

Täysin eri mieltä 1	Hieman eri mieltä 2	En osaa sanoa 3	Hieman samaa mieltä 4	Täysin samaa mieltä 5
---------------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------------------

LIITE 1(7).
Kyselylomake

Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostoreskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntireskontra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Miten odotat tilitoimiston lisäävän yrityksesi tehokkuutta seuraavien palvelujen kautta?

Kirjanpito

◀

▶

Ostoreskontra

◀

▶

Myyntireskontra

◀

▶

Palkanlaskenta

◀

▶

Tilinpäätös

◀

▶

Taustatietoja

17. Etsittekö yrityksellenne uutta tilitoimistoa?

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ Muu, mikä?

18. Haluatko, että tilitoimistosta otetaan sinuun yhteyttä?

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ Muu, mikä?

19. Kirjoita yhteystietosi, mikäli haluat tilitoimistosta yhteydenoton

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Yritys / Organisaatio

20. Yritykseni on

☐ Yksityisyrittäjä

☐ Avoin yhtiö

☐ Kommandiittiyhtiö

☐ Osakeyhtiö

☐ Pörssiyhtiö

☐ Muu, mikä

21. Yritykseni toimiala

22. Tilitoimistoni on

LIITE 1(9).
Kyselylomake

- ☐ Suomalainen
- ☐ Virolainen
- ☐ Muu, mikä

LIITE 1(10).

Kyselylomake

LIITE 1(11).

Kyselylomake

LIITE 1(12).

Kyselylomake